



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas  
Departamento de Gestão de Políticas Públicas

GEOVANA DA SILVA PEREIRA

**ANÁLISE COMPARATIVA DA GESTÃO ESCOLAR: situação  
de abandono no CED Fercal e CED Professor Carlos  
Ramos Mota**

Brasília – DF  
2020

GEOVANA DA SILVA PEREIRA

**ANÁLISE COMPARATIVA DA GESTÃO ESCOLAR: situação  
de abandono no CED Fercal e CED Professor Carlos  
Ramos Mota**

Monografia apresentada ao Departamento  
de Gestão de Políticas Públicas como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Gestão de Políticas Públicas.

Professor Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Renata  
Callaça Gadioli dos Santos

Brasília – DF  
2020

**GEOVANA DA SILVA PEREIRA**

**ANÁLISE COMPARATIVA DA GESTÃO ESCOLAR: situação  
de abandono no CED Fercal e CED Professor Carlos  
Ramos Mota**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de  
Brasília do (a) aluno (a)

**Geovana da Silva Pereira**

Dr.<sup>a</sup> Renata Callaça Gadioli dos Santos  
Professor-Orientador

Dr.<sup>a</sup> Magda de Lima Lúcio  
Professor-Examinador 1

Brasília, 04 de dezembro de 2020.

Dedico esta monografia aos meus pais, Valdete e Genival, e às minhas irmãs, Gabriela e Geanne, que sempre me apoiaram em todos os momentos da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, quero agradecer a Deus e a Virgem Maria por todas as graças e por me permitirem ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho.

Agradeço aos meus pais, pelo amor, abdicação, incentivo e apoio incondicional que tiveram para comigo em toda a minha formação, às minhas irmãs por todo apoio e ajuda nos estudos e ao meu namorado, pelas valiosas contribuições dadas, pela compreensão e paciência demonstrada durante todo o processo.

Agradeço à minha orientadora Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Renata Callaça Gadioli dos Santos por todo apoio e paciência ao longo da elaboração desta monografia.

Agradecer, por fim, a todas as pessoas que direta e indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

Neste trabalho busca-se analisar comparativamente a gestão escolar do ensino médio público entre duas escolas do Distrito Federal (DF) sobre o abandono escolar. O objetivo geral é analisar a influência da liderança do gestor escolar na redução do abandono escolar no Centro Educacional Fercal e no Centro Educacional Professor Carlos Ramos Mota. Dessa forma, para que o objetivo do estudo pudesse ser alcançado, foi utilizado o método de análise histórica do abandono escolar em todas as escolas de ensino médio público do DF, no período de 2015 a 2019, com a finalidade de selecionar somente duas instituições. Procurou-se escolher uma que obtivesse o maior índice de abandono escolar e outra com o menor a fim de analisar comparativamente a gestão dessas escolas. Quanto à metodologia de pesquisa, foi aplicado uma abordagem mista, de cunho descritivo, com pesquisa documental, utilização de dados secundários, entrevistas semiestruturadas, com levantamento bibliográfico prévio. A pesquisa permitiu concluir que os gestores e toda a equipe da gestão escolar usam da busca ativa do aluno que abandona. Quando o jovem deixa de frequentar a organização de ensino, os gestores escolares busca se aproximar da família para entender as razões que o mantém sem estudar, fazendo uma orientação familiar. E a partir daí começa um trabalho de sensibilização para a importância de frequentar a escola e de confiança para conseguir desempenhar o seu papel como gestor.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Gestor Escolar. Papel do gestor escolar. Liderança. Abandono Escolar. Ensino Médio.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino - Plano Piloto - 2015 a 2019 .....	34
Gráfico 2 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Plano Piloto – 2015 a 2019 .....	35
Gráfico 3 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Plano Piloto – 2015 a 2019 .....	35
Gráfico 4 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Gama – 2015 a 2019.....	36
Gráfico 5 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Gama – 2015 a 2019.....	36
Gráfico 6 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Taguatinga – 2015 a 2019.....	37
Gráfico 7 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Taguatinga – 2015 a 2019.....	37
Gráfico 8 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Brazlândia – 2015 a 2019.....	38
Gráfico 9 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Brazlândia – 2015 a 2019.....	38
Gráfico 10 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Sobradinho – 2015 a 2019 .....	39
Gráfico 11 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Sobradinho – 2015 a 2019 .....	39
Gráfico 12 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Planaltina – 2015 a 2019.....	40
Gráfico 13 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Planaltina – 2015 a 2019.....	40
Gráfico 14 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Planaltina – 2015 a 2019.....	40
Gráfico 15 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Núcleo Bandeirante – 2015 a 2019 .....	41
Gráfico 16 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Núcleo Bandeirante – 2015 a 2019 .....	41

Gráfico 17 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Samambaia – 2015 a 2019 .....	42
Gráfico 18 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Ceilândia – 2015 a 2019 .....	43
Gráfico 19 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Ceilândia – 2015 a 2019 .....	43
Gráfico 20 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Ceilândia – 2015 a 2019 .....	43
Gráfico 21 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Ceilândia – 2015 a 2019 .....	44
Gráfico 22 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Guará – 2015 a 2019 .....	44
Gráfico 23 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Guará – 2015 a 2019 .....	45
Gráfico 24 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Santa Maria – 2015 a 2019 .....	45
Gráfico 25 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Paranoá – 2015 a 2019 .....	46
Gráfico 26 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – São Sebastião – 2015 a 2019 .....	47
Gráfico 27 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Recanto das Emas – 2015 a 2019 .....	47
Gráfico 28 - Porcentagem por Abandono no CED Fercal (2015-2019) .....	53
Gráfico 29 - Porcentagem por Abandono Escolar no CED Professor Carlos Ramos Mota .....	55



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Taxas de abandono escolar por região no ano de 2019 .....	12
Tabela 2 - Escolas que obtiveram os maiores percentuais de abandono escolar por Coordenação Regional de Ensino durante o período de 2015 a 2019 (%) .....	48
Tabela 3 - Escolas que obtiveram os menores índices de abandono escolar por Coordenação Regional de Ensino durante o período de 2015 a 2019 (%) .....	49

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Estrutura Física e Equipamentos do CED Fercal .....	51
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEE – Atendimento Educacional Especializado

APA – Área de Proteção Ambiental

CED – Centro Educacional

CEM – Centro de Ensino Médio

CRE – Coordenação Regional de Ensino

DF – Distrito Federal

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

EJA – Educação de Jovens e Adultos

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

GDF – Governo do Distrito Federal

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica

MEC – Ministério da Educação

PAS – Programa de Avaliação Seriada

PDF – *Potable Document Format*

RA – Região Administrativa

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

SEEDF – Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal

UnB – Universidade de Brasília

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Gestão e Gestão Pública .....	15
1.2 Gestão Escolar .....	19
1.3 Papel do gestor escolar .....	22
1.4 Liderança .....	25
<b>2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>29</b>
2.1 Tipo e descrição geral da pesquisa .....	29
2.2 População e Amostra.....	31
2.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	31
2.5 Procedimentos de coleta de dados.....	32
<b>3 O ENSINO MÉDIO E O ABANDONO ESCOLAR EM BRASÍLIA – DISTRITO FEDERAL .....</b>	<b>34</b>
3.1 O Abandono Escolar da Juventude no Ensino Médio no Distrito Federal entre o período de 2015 a 2019.....	34
3.2 O Abandono Escolar no CED Fercal e CED Professor Carlos Ramos Mota ...	50
3.2.1 Centro Educacional Fercal .....	50
3.2.2 Centro Educacional Professor Carlos Ramos Mota .....	53
3.3 A gestão escolar frente ao contexto do abandono.....	55
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>65</b>

## INTRODUÇÃO

A sociedade atual está inserida em um sistema de desenvolvimento econômico baseado no conhecimento, nas tecnologias informacionais e na comunicação. A educação, como uma prática social, vem com o intuito de auxiliar este crescimento, atuando no progresso individual por meio do ensino e da aprendizagem, visando fomentar potencialidades, habilidades e competências humanas.

A educação é um direito social de todos os cidadãos que buscam a participação em espaços comuns de ensino, independentemente de sua origem, raça, idade, sexo ou cor. No Brasil, este direito foi reconhecido na Constituição Federal de 1988, bem como é amparado por normas nacionais e internacionais, onde o Estado possui o dever e a responsabilidade de promover a educação para brasileiros:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, Constituição Federal, 1988).

Desse modo, de acordo com a Constituição da República do Brasil, o direito à educação é obrigatório e indispensável, principalmente, para crianças e adolescentes, os quais necessitam de um acesso direto a um sistema educacional público e gratuito, localizado próximo a sua residência e em igualdade de condições de acesso e permanência na instituição de ensino. Por meio da educação o sujeito estabelece convívios e compreende a forma de organização da população em que está inserido.

A escola, nesse cenário, se torna uma importante instituição que contribui no aprimoramento coletivo. Logo, desempenha um papel fundamental na formação do saber, dos valores e dos comportamentos.

A despeito disto, o presente trabalho contempla o estudo do ensino formal, a saber, o que se realiza nas escolas e nas universidades. É também chamado de educação escolar pois está “metodicamente organizado seguindo um currículo, é dividido em disciplinas, segue regras e leis, divide-se por idade e nível de conhecimento” (CASCAS; TERÁN, 2014, p. 3). Gohn (2006, p. 28) denomina este tipo de educação como “aquela desenvolvida nas escolas, com conteúdos previamente demarcados”.

Em outras palavras, a educação formal é todo o sistema educacional escolar, no qual é dividido por uma organização hierárquica e por uma classificação sequencial e gradual do ensino.

A educação escolar é um meio de desenvolvimento gradativo, organizado, sistemático e intencional, ao mesmo tempo em que é complexo, dinâmico e evolutivo. Este papel demanda não apenas a um quadro funcional, como também a participação da comunidade, dos pais e de organizações diversas. Todos terminam por serem responsáveis para promover a educação com a qualidade necessária que a sociedade tecnológica, da informação e do conhecimento exige e precisa.

A instituição educacional, ou comumente chamada de escola, é uma organização social constituída pela sociedade para formar e transmitir valores sociais e contribuir para o crescimento de seus alunos, através de experiências e aprendizagens e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação (LÜCK, 2009).

Na escola, o diretor é o responsável pela liderança e organização interna da unidade de ensino, envolvendo todos os setores que estão relacionados com as práticas escolares. É responsável por guiá-los no desenvolvimento do ambiente educacional capaz de garantir o ensino e aprendizagens para os estudantes, de modo que estes últimos estejam preparados para enfrentar os novos desafios que são apresentados.

Esta pesquisa abrange o estudo sobre a atuação do gestor escolar dentro da instituição de ensino. Visto que o mesmo pode garantir o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.

Em consonância com o disposto na Constituição de 1988 e com o art. 4 do Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA, a família, a sociedade e o Estado cumprem amparar o estudante, facilitando o acesso aos meios que contribuam para sua permanência na unidade escolar. Em discordância a esses preceitos constitucionais o paradigma brasileiro nos remete a situação de abandono escolar.

Inicialmente, cabe destacar que, no âmbito da educação, torna-se necessário fazer uma diferenciação entre o conceito de evasão e de abandono escolar. Evasão, segundo Riffel e Malacarne (2010), é o ato de evadir-se, fugir, abandonar; sair, desistir; não permanecer em algum lugar. A situação de evasão escolar ocorre quando

o aluno deixa de frequentar a instituição de ensino ou reprovou em determinado ano letivo e, que no ano subsequente, não efetuou a matrícula para dar sequência na prática educacional.

Por sua vez, vários estudos (INEP, 1998; PELISSARI, 2012; SOARES et al, 2015) sustentam que o abandono escolar ocorre no momento em que o educando se ausenta das aulas antes do final do ano letivo que está matriculado. Noutros termos: quando um aluno deixa de frequentar a escola, embora ainda não tenha completado a sua formação, está em situação de abandono escolar.

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Inep (1998), contribuindo para a ampliação desta análise, aponta que o termo “abandono” significa o cenário no qual o estudante se desliga da escola, mas regressa no ano seguinte, enquanto na “evasão” o aluno sai da escola e não retorna para o sistema escolar.

De acordo com a Portaria nº 33 em seu art. 3º, publicada em 12 de fevereiro de 2020 no Diário Oficial do Distrito Federal, o abandono e a evasão escolar são identificados quando:

- I - Abandono: ocorre quando o estudante obtiver um número de faltas consecutivas superior a 25% (vinte e cinco por cento) e não retornar à unidade escolar até o final do ano/semestre letivo, conforme Art. 290 do Regimento Escolar da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, aprovado pela Portaria nº 15/2015 – SEEDF, alterado pela Portaria nº 180/2019 – SEEDF;
- II - Evasão: ocorre quando um indivíduo regularmente matriculado no início de ano letivo não se matricula no ano seguinte, independentemente da situação de conclusão do ano de matrícula, podendo ter sido aprovado, reprovado ou abandonado (BRASIL, Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, 2020).

Dessa forma, a evasão escolar, nesta monografia, diz respeito à não realização de matrícula em instituição educacional no ano seguinte. O abandono, a seu turno, ocorre quando o estudante deixa de frequentar a escola no curso do ano letivo (PELISSARI, 2012).

O abandono escolar é um dos desafios persistentes e desafiadores na Educação Básica no Brasil. Apesar dos indicadores do Inep apontarem para queda no número de desistências, a situação ainda continua crítica e com taxas elevadas. Segundo o Censo Escolar elaborado pelo Inep, em conjunto com o Ministério da Educação - MEC 2019, no Ensino Fundamental I, correspondente aos anos iniciais, que abarca o 1º ao 5º ano, a taxa de abandono é de 0,6%. Enquanto que no Ensino

Fundamental II, equivalente aos anos finais do 6º ao 9º ano, sobe para 2,2%. Por sua vez, o Ensino Médio apresentou maior índice de alunos que afastaram da escola, com 5,3%.

**Tabela 1 - Taxas de abandono escolar por região no ano de 2019**

	Ensino Fundamental I	Ensino Fundamental II	Ensino Médio
Norte	1,5%	4,0%	9,6%
Nordeste	1,0%	3,2%	5,7%
Sudeste	0,3%	1,3%	4,0%
Sul	0,2%	1,3%	4,9%
Centro-Oeste	0,3%	1,6%	5,6

**Fonte:** Elaborado pela autora. INEP, 2019.

Na tabela 1 demonstra a taxa de abandono nas cinco regiões do Brasil. Podemos observar que os maiores índices são da região Norte, Nordeste e Centro-Oeste. O problema do abandono escolar tem início no final do Ensino Fundamental e atingiu o seu ápice no Ensino Médio em todas as regiões. Dessa forma, a análise foi voltada para a etapa de Ensino Médio da Educação Básica de ensino.

Neste trabalho, optou-se por realizar a pesquisa no Centro-Oeste, especificamente o Ensino Médio do Distrito Federal. Visto que poderia ter maior contato presencial com os gestores das escolas. Dessa forma, apresentamos os dados de abandono no Distrito Federal - DF no ano de 2019, que foram: no Ensino Fundamental I e II apontaram 0,2% e 2,0%, respectivamente. No Ensino Médio atingiu 4,7%, segundo o Inep 2019.

Existem diversas razões que conduzem o jovem a abandonar seus estudos. Dentre eles, destacam-se os fatores internos, associados ao desenvolvimento psíquico do aluno, bem como os fatores externos de natureza socioeconômica. Muitas vezes, jovens veem-se obrigados a optar por trabalhar em lugar de estudar, devido à necessidade de contribuir para o sustento da família, por exemplo. Para que a escola cumpra seu papel, assegurando que seus discentes se apropriem do saber escolar, é de essencial a atuação de liderança do diretor.

Na análise de Tres (2018, p. 3), “o gestor escolar deve atuar como líder, ou seja, formar pessoas que o acompanhem em suas tarefas e prepará-las para serem abertas às transformações”. Dessa forma, o diretor, como pessoa que exerce o papel de líder dentro da escola, precisa desenvolver e administrar determinadas atividades,



coordenando sua equipe e criando uma relação interativa com todos que fazem parte do universo escolar (pais, professores, profissionais de apoio e alunos). À vista disso, para que haja um bom desenvolvimento, uma qualidade de ensino e a permanência do educando na escola, o papel do diretor na gestão escolar é fundamental, visto que ele quem

coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, de acordo com suas específicas atribuições, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p. 335).

Aos diretores escolares compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelas leis do sistema de ensino nacional, estaduais, municipais e distritais. De modo a contribuir decisivamente para o desenvolvimento econômico e social do país.

Pressupõe-se que a liderança do diretor na gestão escolar é fator crucial no enfrentamento da abandono escolar. Visto que os gestores têm pela frente o enorme desafio de promover a melhoria da qualidade da educação e a permanência de seus alunos na escola.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como finalidade obter a resposta à seguinte questão: **Qual a influência da liderança do gestor escolar sobre a redução do abandono escolar no CED Fercal e CED Professor Carlos Ramos Mota (2015-2019)?** Para responder à pergunta tem-se como objetivo geral desta monografia será analisar a liderança do gestor escolar na redução do abandono escolar no Centro Educacional Fercal e Centro Educacional Professor Carlos Ramos Mota. Pretende-se para alcançar o objetivo geral, com os seguintes objetivos específicos: a) demonstrar o histórico do contexto de abandono escolar do Distrito Federal; b) analisar situações históricas do abandono escolar nas unidades de ensino escolhidas; c) Identificar e analisar comparativamente a atuação da gestão escolar nas duas escolas. E com os dados adquiridos, compreender como o gestor escolar está atuando frente a questão discutida.

O presente trabalho torna-se relevante em razão do índice elevado do abandono escolar nos últimos tempos nas escolas públicas do Brasil. Dados apontados pelo Censo Escolar/Inep (2019) foram 1,3 milhão de matrículas a menos,

contabilizando cerca de 2 milhões de crianças e adolescentes de 4 a 17 anos fora da escola. Dentre estes, a maior taxa é a dos adolescentes de 15 a 17 anos, nesta última idade, um número absurdo: 915.455 que hoje não estudam.

Trata-se de um problema que afeta a todos, pois considerando que os jovens vão assumir a força de trabalho e atuar em áreas como saúde, educação, economia e outras, prezar pela educação desses adolescentes é um modo de impactar positivamente no futuro do país. Pois o abandono escolar pode ocasionar o despreparo profissional formal, havendo, dessa forma, maiores dificuldades de inserção no mercado de trabalho. Por conseguinte, a educação formal influencia diretamente na área profissional, no pensamento crítico e possibilita a transformação da sociedade. Faz-se premente, portanto, a adoção de medidas a fim de mitigar as causas do atual cenário.

A pesquisa irá procurar por possíveis atuações de gestores escolares frente ao combate contra o abandono. E tem o intuito de atrair a atenção para o tema e contribuir para a descoberta de novas hipóteses de gestão. Além disso, de contribuir para a área de educação e gestão escolar.

A metodologia utilizada para a realização desta monografia foi a pesquisa descritiva com natureza mista, através de levantamento bibliográfico sobre o tema em documentos governamentais, livros, artigos, sites da Internet e com entrevistas semiestruturadas aplicada aos gestores escolares. Construída também por uma análise histórica que, segundo Laville e Dionne (1999, p. 227), baseia-se em um “quadro teórico explícito, para elaborar um roteiro sobre a evolução do fenômeno ou da situação em estudo, provisões que sua análise submete a prova da realidade dos dados colhidos”. Para isso realizar uma análise comparativa entre a gestão das escolas sobre o tema pesquisado. Assim, o referencial teórico foi organizado a partir de análises de conteúdos relevantes para o estudo.

O trabalho está organizado em cinco capítulos: esta introdução, que apresenta a pergunta norteadora, justificativa e objetivos da pesquisa; referencial teórico; os procedimentos metodológicos, que permitiram a obtenção dos dados da pesquisa; análise e interpretação de dados; por fim, são feitas as considerações finais apresentando as principais reflexões geradas a partir desta monografia.

# 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma compreensão contextual será necessário conceituar e identificar os seguintes temas: Gestão e Gestão Pública; Gestão Escolar; Perfil do gestor público; e Liderança, a fim de possibilitar um entendimento tanto da pergunta de pesquisa como do objetivo geral do trabalho.

## 1.1 Gestão e Gestão Pública

Ao remetermos ao termo gestão, geralmente somos direcionados à concepção de controle, coerção, de competitividade e até mesmo ao ato de “fazer negócios”, tratando-se de uma atividade técnica, politicamente neutra e não situada. Associar a gestão estritamente a estes fatores pode negligenciar aspectos sociais e políticos inerentes à sua prática (PAES DE PAULA, 2016).

Em vista disso, optou-se por entender o conceito de “administração” e “gestão”. A compreensão desses termos torna-se fundamental para entender seus significados e o sentido daquilo que eles possam expressar. Serão discutidas as diferenças contextuais e de aplicação entre um termo e outro, recorrendo a dicionários, à origem de uma e outra. O intuito é evidenciar que existem diferenças entre os termos e desmistificar o senso comum sobre algumas delas.

O Dicionário Aurélio - Século XXI, sobre esses vocábulos, traz as seguintes acepções:

**GESTÃO** - [Do lat. *gestione*]

S.f.

1. Ato de gerir; gerência, administração.

**ADMINISTRAÇÃO** - [Do lat. *Administratione*.]

S.f.

1. Ação de administrar.

2. Gestão de negócios públicos ou particulares.

3. Governo, regência.

4. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar a estrutura. Funcionamento de uma organização (empresa, órgão público etc.).

5. Prática desses princípios, normas e funções.

6. Função de administrador; gestão, gerência.

Ambos os termos imprimem, em sua origem, elementos da organização e funcionamento de empresas ou instituições públicas.

A palavra administração vem do latim *ad administratione - administer* e significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro.

No inglês a expressão empregada é *administration*. Por sua vez, na língua espanhola o termo utilizado apresenta certa ambiguidade. Visto que as palavras *gestión* e *administración*; *dirección* e *gerencia* são tratadas como sinônimas, mesmo as primeiras fazendo referência à ação de realizar algo, e as últimas estarem associadas à capacidade de ordenar. No Brasil, essa incerteza pode também ser observada ao compreender a expressão gerência sendo utilizada como sinônimo de gestão ou administração.

Contudo, apesar de parecerem semelhantes, cada uma possui sua particularidade. Administrar significa planejar algo, controlar e dirigir os recursos humanos, materiais e financeiros. Em sua concepção, o termo é voltado para o lado técnico, com foco no processo administrativo.

Ademais, segundo Guerrero (1997, p. 176, tradução nossa) o conceito de administração no espaço privado “refere-se estritamente à direção e constitui uma função interior dentro da empresa, não uma atividade externa à clientela ou ao mercado. Simplesmente, a ‘administração’ na administração privada é igual à direção”.

Para Stoner (1999, p. 4), administração é “processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”.

Concordando com o autor, Chiavenato (2003, p. 5) complementa o conceito de administração dizendo que “a tarefa básica da administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz”.

Chiavenato destaca também que:

a tarefa da Administração passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo (CHIAVENATO, 2003, p. 11).

A partir dessas reflexões, considera-se que a administração, portanto, refere-se ao “planejamento da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que corram dentro de uma organização” (CHIAVENATO, 2003, p. 02). Logo, está voltada para a administração de empresas. O planejar, organizar e coordenar todos os recursos físicos, virtuais e intangíveis estão à disposição de uma organização. É quando o tempo, as pessoas, o dinheiro, os insumos e a tecnologia estão orientadas para desenvolver a estratégia de negócios da empresa. Assumindo, assim, a responsabilidade direta por conduzir o negócio, tendo como objetivo mais importante o alcance das metas da corporação.

Por sua vez, o termo gestão, em sua derivação, provém do verbo latino *gero*, *gessi*, *gestum*, *gerere* que se relaciona ao ato e a finalidade de gerir, executar, exercer, gerar. No inglês a palavra usada é *management*, que deriva do latim *manus agere* (fazer com as mãos, manejar), tendo a mesma relação ao ato de gerir, dirigir, cuidar, executar e/ou praticar.

Considerando a origem etimológica da palavra, Cury aponta que a gestão

trata-se de algo que implica o sujeito. Isto pode ser visto em um dos substantivos derivado deste verbo. Trata-se de *gestatio*, ou seja, gestação isto é o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em *ger* que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provém os termos genitora, genitor, *germen*. (CURY, 2002, p.164-165).

Dessa forma, refere-se a algo novo, algo que está por vir, ao estado resultante da fecundação, um período de crescimento e desenvolvimento. “É a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo” (CURY, 2002, p. 165).

Entretanto, Lück salienta que

a gestão, ressalte-se, não se propõe a depreciar a administração, mas sim, a superar suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, e sim a redimensioná-la, no contexto de uma concepção de mundo e de realidade caracterizado pela visão da sua complexidade e dinamicidade, pela qual as diferentes dimensões e dinâmicas são utilizadas como forças na construção da realidade e sua superação, sem precisar reinventar a roda (LÜCK, 1997, p.04).

O conceito de gestão, portanto, parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da participação da ação construtiva conjunta de seus

componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva com maior dinamicidade e levando em consideração diferenciações. Possibilitando, assim, líderes/gestores a gerarem novas formas de servir o público. Pois, como analisa Souza (2012, p. 160), “a própria gestão é um processo de busca, conquista, disputa e/ou diálogo e socialização do controle do poder de decisão sobre os rumos que a instituição segue”.

Gestão pública apresenta a denominação “público” que, segundo Oliveira, o uso do termo

é, normalmente, designado ao que é estatal, ou seja, a ligação com o Estado é a primeira ideia recorrente. Essa ligação é entendida quando a origem do termo mostra que os verbos “publicar”, deriva do Latim *publicu*, ou seja, “tornar público” e de *publicus*, “relativo ao povo” além de *populus*, “povo”. Assim, sendo o Estado responsável, tradicionalmente, pelo bem-comum o termo normalmente está relacionado a ele (OLIVEIRA, 2012, p.44).

Dessa forma, considera a exigência de impessoalidade na sua idealização e implementação, almejando o bem-estar geral da população mesmo quando é direcionada para um determinado segmento social, visto que, nesses casos, o objeto é atender as exigências ou necessidades da sociedade, o interesse público. Contudo, segundo Pereira

O interesse público não pode ser confundido com a vontade da maioria decidida pelo voto, significa o princípio geral que deve orientar a decisão pública em uma sociedade democrática, pois deve expressar o bem comum, independente da vontade individual, da vontade da maioria ou da minoria (PEREIRA, 2014. p. 77).

Portanto, para o autor a gestão pública é um processo de estruturação direcionado pelo interesse público estatal, que tem como objeto as organizações públicas em geral, incluindo empresas estatais, autarquias e instituições públicas. Neste sentido, não se limita aos meios, mas incorpora também os objetivos, sua definição e sua articulação operativa, orientando-se a partir de valores sociais. Assim, a gestão pública deve facilitar a expressão de vontades, fazer a mediação entre elas e encontrar valores para conduzir as ações.

O conceito utilizado nesta monografia será o de gestão, pois a efetiva gestão implica na criação de ambiente participativo, com maior dinamicidade e diálogo, trabalhando para a mudança, construindo-se alicerces novos, fortes e permanentes

para o estabelecimento de uma gestão mais interativa. Longe de ser um modo de gerenciar engessado e inamovível.

## 1.2 Gestão Escolar

A escola como instituição social tem como função formar cidadãos críticos, reflexivos, autônomos, conscientes de seus direitos e deveres, capazes de compreender a realidade em que vivem, prepará-los para participar da vida econômica, social e política do país.

As transformações na sociedade contemporânea exigem que a prática educativa esteja relacionada com o contexto atual e que a escola seja organizada e gerida de forma participativa, com mais dinamismo e criatividade.

Os tempos são outros e, por isso, devemos ficar em alerta para os paradigmas que passam a ditar as regras do novo contexto. Atualmente a questão determinante é a qualidade do processo ensino-aprendizagem. A busca pela universalização e a democratização da escola pública é uma luta de toda a sociedade, o que provocou uma melhoria substancial da atenção do Estado em vista à prioridade para as políticas sociais, especialmente destinadas ao atendimento das pressões da sociedade civil organizada. O avanço da política educacional pública tem como meta dar oportunidades para todos os segmentos sociais e, mais além, provocar uma ação pedagógica voltada para o êxito escolar (CAMPOS, 2010, p.75).

Se a função primordial da escola é a aprendizagem, logo, a gestão da escola deve estar voltada para alcançar tal objetivo. Bordignon e Gracindo (2000), entendem que gerir uma escola é distinto de gerenciar outras organizações sociais, devido à sua finalidade, estrutura pedagógica e às relações internas e externas.

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (LÜCK, 2009, p.1).

Dessa forma, para Lück (2009), a gestão escolar é composta por um sistema que agrega pessoas, “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas

formas democráticas de tomada de decisões” (LIBÂNEO, 2001, p. 324). Assim, a gestão da escola deve ser compartilhada por diferentes segmentos da comunidade, e é preciso considerar que vários elementos são indicadores de participação de grupos nos processos decisórios, descentralizando ações administrativas no interior das instituições escolares.

Portanto, a gestão escolar deve ser compreendida como um processo político (SOUZA, 2012) no qual os atores que agem na organização escolar, identificam problemas, debatem, deliberam, planejam, monitoram e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da comunidade escolar na tentativa de solucionar problemas.

A gestão escolar, então está no campo da política. E este campo é o lugar em que se geram, na concorrência entre os agentes que nele se acham envolvidos, produtos políticos, problemas, programas, análises, comentários, conceitos, acontecimentos, entre os quais os cidadãos comuns, reduzidos ao estatuto de 'consumidores', devem escolher, com probabilidades de mal-entendido tanto maiores quanto mais afastados estão do lugar de produção (BOURDIEU, 2004, p. 164 apud SOUZA, 2012, p. 169).

A escola transmite e reproduz, nesse sentido, ao menos em parte, as formas pelas quais a política opera na sociedade. Assim, a escola é uma instituição social constituída pela sociedade e organizada para prestar-lhes um serviço que deve, portanto, ser coordenada e orientada para desempenhar sua missão adequadamente. Logo, a gestão escolar é o ato de gerir toda a dinâmica da escola.

Em outras palavras, a gestão busca atender as exigências de todos os setores que envolvem as práticas escolares, desde funcionários, estrutura física da escola até em relação aos pais e alunos e o diálogo destes com o ambiente educacional.

Segundo Lück (2009), a gestão escolar relaciona-se a uma atuação que visa oferecer organização, mobilização e articulação das condições essenciais para garantir o avanço do processo socioeducacional das instituições de ensino e possibilitar que elas promovam o aprendizado dos estudantes de forma efetiva.

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa (LÜCK, 2009, p. 23).



A gestão escolar constitui também:

Uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e a ação interligada abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede (LÜCK, 2009, p.24).

Desse modo, a gestão escolar deve ser vista não como uma prática prescritiva, mas como uma atividade estabelecida, dinâmica, resultante e dialogada cotidianamente por diferentes atores. Ademais, a própria gestão, como vimos na sessão anterior, é um processo que busca a condução do diálogo, que aciona um mediador capaz de apresentar um controle desse poder de decisão sobre os rumos que a instituição segue. A coordenação da política escolar é, em última análise, o objeto da gestão escolar (SOUZA, 2012).

A gestão escolar é constituída por uma estratégia de interferência organizadora e mobilizadora (LÜCK, 2009), que tem como característica promover mudanças e desenvolvimentos educacionais, de forma a se tornarem gradativamente ativos na formação e aprendizagem dos estudantes. Por conseguinte, ela envolve dimensões que funcionam interligadas de modo integrado ou sistêmico de forma a garantir a organicidade do processo educativo.

Para Libâneo (2001) gerir e coordenar significa, se responsabilizar, na equipe, o compromisso por fazer a instituição de ensino exercer sua função por meio do trabalho em conjunto. Para isso, compete a quem dirige assegurar a execução coordenada e integral de atividades dos setores e dos indivíduos da escola, o processo participativo de tomada de decisões e a articulação das relações interpessoais na escola.

Portanto, a gestão escolar consiste num sistema de organização interna da escola, envolvendo todos os setores que estão relacionados com as práticas escolares. Desta forma, a gestão escolar visa garantir um desenvolvimento socioeducacional eficaz na instituição de ensino. E o responsável por atuar na organização da gestão escolar é o diretor. Cabe a ele colocar em prática as dimensões da gestão escolar, de forma integrada e interativa, e compreender que a participação da comunidade escolar pode garantir a manutenção da qualidade do ensino e o sucesso educativo da escola.

Nesse sentido, o gestor escolar é conduzido a construir a gestão escolar, cotidianamente, de maneira conjunta com todos os que compõem o processo da gestão escolar democrática (professores, pais, alunos, funcionários, pedagogos) o que enfatiza o seu caráter político e social.

### **1.3 Papel do gestor escolar**

Inicialmente cabe ressaltar que o gestor escolar é o indivíduo que tem uma importância fundamental na organização e funcionamento da instituição de ensino, em todos os seus aspectos: físico, sócio-político, material, cultural, financeiro e pedagógico.

Além dessas atribuições, e acima de qualquer outra dimensão, está a incumbência de zelar pelo que constitui a própria razão de ser da escola – o ensino e a aprendizagem. Por conseguinte, compete ao diretor diligenciar pela sua unidade de ensino como um todo, tendo que, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica - LDB no seu Art. 12, incisos III, IV e V, respectivamente, “velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente” como “assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas”, e “prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento”.

O diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal de toda a dinâmica da escola e todo o seu trabalho educacional. (LIBÂNEO, 2003; LÜCK, 2009; OLIVEIRA; VASQUEZ-MENEZES, 2018; PARO, 2010; RODRIGUES; SANTOS, 2011; TRES, 2018). A função de um gestor escolar tem a finalidade de designar a pessoas e coordenar esforços, orientando, liderando e motivando para a execução do planejamento.

Para Chiavenato (2000, p. 315) “o líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos”. Dessa forma, o líder é uma referência para os seus liderados e sua atitude perante eles, influencia no comportamento da equipe, não somente ao grupo em si, como a cada membro em particular, fazendo crescer nessa troca o valor que seus subordinados lhe concedem.

O papel de líder dentro da escola de um gestor escolar, não necessariamente significa se encarregar de todas as responsabilidades, mas saber delegá-las entre os profissionais envolvidos no âmbito escolar. Compete ao diretor o discernimento e análise em equipe dos desafios da unidade de ensino, designando ações coletivas, para equacioná-los, reduzindo as implicações que poderão afetar de modo desfavorável o cumprimento da prática social, detectando métodos e técnicas de organização de recursos, espaços e tempos para usá-los na sugestão de ideias coletivamente pensadas. Atribuindo ao diretor o papel de um dos responsáveis pelas decisões que compreendem a escola, em outras palavras, o fomentador que envolve toda a equipe escolar na procura de aperfeiçoamento do processo educacional, precavendo-os e preparando-os para a mudança.

Cabe ao gestor elaborar e acompanhar realizações de projetos educacionais implementados na instituição de ensino, de maneira a verificar sua pertinência, alcance e eficiência ao longo de todas as etapas de execução. Incumbe ao diretor promover a conscientização sobre a necessidade de determinadas ações que são implementadas, bem como da participação de todo o grupo de profissionais (LÜCK, 2009).

O termo “papel” é definido de acordo com Parsons, como

[...] um conjunto de expectativas complementares, que dizem respeito às suas próprias ações e às dos outros que com ele interagem. Tanto o ator como aqueles que integram com ele compartilham das mesmas expectativas. Os papéis são institucionalizados quando são inteiramente consentâneos com os padrões culturais dominantes e se organizam de conformidade com tábuas de valores moralmente sancionadas, comuns a todos os membros da coletividade em que os papéis funcionam (PARSONS apud CARDOSO, 1977, p. 63 e 64).

O papel do gestor escolar acontece institucionalmente com o propósito de garantir a integração dos diversos papéis presentes na escola e o alcance das metas educacionais, possuindo o conhecimento de todas as funções dos integrantes desta organização.

Segundo Lück (2009), o diretor deve tomar decisões, organizar, planejar e supervisionar todo o trabalho realizado na escola e não somente prover recursos materiais e humanos necessários à efetivação do trabalho docente e pôr em prática um conjunto de normas legais para garantir a rotina escolar. Ele deve agir, também,

como um mediador entre os elementos da organização escolar e os fatores do meio externo no qual ela se insere.

De acordo com Lück o papel do diretor escolar em uma escola

1. Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais.
2. Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.
3. Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos.
4. Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município.
5. Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.
6. Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível.
7. Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora.
8. Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade (LÜCK, 2009, p. 15).

A partir dessa reflexão, para que haja uma promoção educacional e uma qualidade de ensino, o papel do diretor na gestão escolar é imprescindível, passando pelo trabalho de toda a equipe escolar até o acompanhamento da aprendizagem e permanência dos estudantes. Incumbe ao diretor escolar o “exercício dessas funções para poder realizar um trabalho efetivo em sua escola, adotar uma orientação voltada para o desempenho das competências deste trabalho” (LÜCK, 2009, p. 13).

Logo, o objetivo primordial que permeia todos os segmentos educacionais, com destaque em uma gestão escolar, é um conjunto de ações concretas voltadas principalmente para a aprendizagem e o ensino dos estudantes levando-os a vivenciarem seu crescimento para a aquisição de novos conhecimentos em todos os segmentos, particularmente na família e na sociedade.

As compreensões empregadas nas referidas ações do gestor escolar como um líder que possibilita um funcionamento íntegro dentro da escola; que promove diálogos com sua equipe, que une e motiva o grupo, contribuindo para o alcance dos objetivos e metas estabelecidas são atribuições que substanciam o papel do diretor escolar.

O entendimento do conceito de perfil neste trabalho coincide com a ideia de liderança. Como gestor, o diretor deve assumir a liderança, assegurando a conquista dos objetivos da escola, planejando, organizando o trabalho, coordenando os esforços e avaliando os resultados. Na próxima seção será apresentado um pouco do tema de liderança abordado neste trabalho.

## **1.4 Liderança**

No presente trabalho colocamos em evidência a liderança como eixo principal de toda a discussão que se segue, com o intuito de trazê-la como instrumento de gestão dentro de um contexto escolar. A compreensão do termo “liderança” será abordada para maior esclarecimento e direcionamento para a especificidade desta pesquisa. Todavia, não com a intenção de esgotá-lo em toda a sua abrangência, visto que diversas literaturas têm se empenhado nesse sentido.

A concepção de liderança está presente desde o surgimento das primeiras formas de interação humana (HONORATO, 2018). Segundo Bergamini (1994), para que a liderança aconteça é preciso ter uma interação entre duas ou mais pessoas, o que implica o entendimento de grupo. Tal interação, ainda que na ausência de estruturas hierárquicas formais, sempre há indivíduos que se destacam por atuarem de maneira motivadora e inspiradora frente aos processos de tomada de decisão de seus respectivos grupos sociais.

A imprescindibilidade, portanto, de uma personalidade que se sobressai dentre os demais participantes de um grupo social qualquer, com características para coordená-los, de maneira espontânea, no alcance de suas metas, tem se tornado algo essencial para com a comunicação humana.

Chiavenato corroborando com esta reflexão, define liderança como um

processo da comunicação humana. Ela pode ser definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção. É a

capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. [...] A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos (CHIAVENATO, 2008, p. 129 e 130).

De acordo com Hollander apud Bergamini

o processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (HOLLANDER, 1978 apud BERGAMINI, 1994, p. 103).

A liderança, desse modo, abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações orientado para influenciar pessoas, de forma que estejam voltadas a obter resultados significativos dos objetivos determinados, à realização de uma tarefa, ao cumprimento de atribuições, dando importância a dinâmica das organizações e seus relacionamentos interpessoal e intergrupais, reconhecendo que existe uma participação efetiva e ativa de cada membro de uma equipe e que partilham em comum responsabilidades sociais a que devem atender.

Contribuindo com esta análise, Lück conceitua liderança como sendo também um

processo de influência, realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientado por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que deva realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas (LÜCK, 2012, p. 35).

Em outras palavras, a liderança é a capacidade de influenciar e motivar um indivíduo ou um grupo de pessoas a atuar na busca de um objetivo comum. De forma que tal capacidade constitui um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, evidente em atos e comportamentos que resultam de aprendizagem contínua na organização. Desse modo, a liderança “é o processo pelo qual se influencia as atividades de um grupo organizado em seu esforço de estabelecer e atingir as metas” (STOGDILL, 1950 apud BASS, 2008). Como também para aponta Robbins (2005,

p.258) ao considerar que a liderança representa a “capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”.

No contexto escolar, liderança, segundo Lück et al, é

a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingir metas coletivas”. [...] “A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas (LUCK et al, 2002, p. 35).

Essa influência acontece a partir do envolvimento dos membros da comunidade escolar, socialmente organizada, em volta das responsabilidades educacionais, para que, através de seu empenho e capacidade de realização, garantirem a efetividade do trabalho escolar.

Ser um líder escolar é conseguir atender às diversas necessidades de âmbito da escola, influenciando no desempenho de todos que atuam na escola na promoção da melhoria do ensino e elevação da aprendizagem e ensino dos alunos, que consiste no fim último da liderança na gestão escolar.

De acordo com Lück (2009, p. 76) evidenciam-se os seguintes aspectos do exercício da liderança na escola:

- Disponibilidade em aceitar e expressar no trabalho com pessoas os desafios inerentes ao trabalho educacional, suas dificuldades e limitações, com um olhar para as possibilidades de sua superação.
- Estimulação do melhor que existe nas pessoas ao seu redor, a partir de uma perspectiva proativa a respeito das mesmas e de sua atuação.
- Clareza a respeito da missão, visão e valores educacionais, assim como da participação das pessoas nessa compreensão e sua expressão em suas ações.
- Orientação com perspectiva dinâmica, inovadora e norteada para a melhoria contínua.
- Exercício contínuo do diálogo aberto e da capacidade de ouvir.
- Construção de oportunidades de participação e orientação para o compartilhamento de responsabilidades.
- Cultivo de atitudes que acompanham a expressão de comportamentos de liderança

Considerando que a gestão escolar visa promover a organização, mobilização e articulação das condições essenciais para garantir a efetivação do processo educacional (Lück, 2009), impreterivelmente requer a capacidade de liderança. Um gestor escolar capaz de liderar sua equipe tem a perspectiva de atingir desfechos favoráveis para a instituição escolar e proporcionar o ensino e a aprendizagem dos seus estudantes.

Portanto, a liderança torna-se fundamental para a gestão escolar visto que, no processo contínuo de construção coletiva de alcançar objetivos estipulados dentro da escola, possibilita que o diretor encontre um consenso e efetue iniciativas que concedem um encadeamento bem estruturado e coerente. Ao liderar de maneira holística e periférica a equipe de funcionários, o gestor pode implementar junto aos professores o planejamento educacional necessário, e estruturar os recursos pelos quais será constituído.



## 2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção discutiremos os instrumentos de pesquisa, descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados empregados para averiguar os nossos objetivos. Dessa maneira qualificaremos a influência de liderança do gestor escolar sobre a redução do abandono escolar no Centro Educacional Fercal e Centro Educacional Professor Carlos Ramos Mota. Pois o método é imprescindível numa pesquisa científica para assegurar a nós mesmos e aos demais que os resultados da análise serão confiáveis, em outras palavras, válido (LAVILLE; DIONNE, 1999). Para que sejam apresentados com maior clareza, os tópicos apresentados estão dispostos na seguinte ordem: tipo e descrição geral da pesquisa; caracterização da população e amostra; caracterização dos instrumentos de pesquisa; e descrição dos procedimentos de coleta e da análise de dados realizada.

### 2.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Dado o objetivo desta pesquisa optou-se por uma perspectiva **descritiva**, uma vez que “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28). Gerhardt e Silveira (2009, p. 67) afirmam que as pesquisas descritivas “são realizadas com o intuito de descrever as características do fenômeno”. Desta forma, o presente estudo pode ser classificado como descritivo, pois visa descrever e correlacionar o abandono escolar e o papel de líder do diretor.

No que diz respeito à natureza, esta pesquisa aborda os elementos qualitativos e quantitativos e, por esta razão, pode ser considerada como mista, visto que segundo Creswell (2010, p. 27), a pesquisa de **métodos mistos** “combina ou associa formas qualitativas e quantitativas e a mistura das duas abordagens em um estudo”. Entendeu-se que esse tipo de pesquisa seria apropriado pela sua capacidade de incluir dados que envolvem a obtenção tanto de informações numéricas, com gráficos demonstrando a porcentagem de abandono escolar nas escolas de ensino médio do

Distrito Federal, como informações de texto contendo o aprofundamento da compreensão de uma organização escolar, de modo que o banco de dados final representa tanto informações quantitativas como qualitativas.

Para o tratamento estatístico a fim de auxiliar na descrição do fenômeno estudado, esta monografia utiliza **dados primários e secundários**. Os dados primários são aqueles que apresentam relação física direta com os fatos analisados (RICHARDSON, 1999). Nesse sentido, será realizada entrevistas semiestruturadas diretamente com os diretores das escolas para integrar o autorreconhecimento de seu papel de líder no ambiente escolar. Utilizou-se a técnica de entrevista como meio de coleta das informações necessárias para atingir o objetivo previamente estabelecido. De acordo com as definições propostas por Gil (2012, p. 109), “a entrevista é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação”.

Por sua vez, os dados secundários referem-se às informações que não apresentam relação direta com o acontecimento registrado (RICHARDSON, 1999), são documentos e publicações elaboradas por organizações governamentais, como, por exemplo, INEP e o MEC, entre outros.

A pesquisa consistirá em uma **análise histórica**, que, segundo Laville e Dionne (1999, p. 227), se baseia em um “quadro teórico explícito, para elaborar um roteiro sobre a evolução do fenômeno ou da situação em estudo, provisões que sua análise submete a prova da realidade dos dados colhidos”. Por conseguinte, esta monografia constituirá com uma análise histórica referente aos níveis de porcentagem de abandono escolar em escolas de ensino médio do DF no período de 2015 a 2019. E em uma **análise comparativa** entre as unidades de ensino escolhidas através da análise histórica realizada, uma com um maior índice de abandono e outra com maior. Que segundo Gil (2008, p. 16) “o método comparativo procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles”. E ainda segundo Rebughini (2005, p. 238) “o método comparativo permite obter explicações, descrições ou compreender melhor a formação dos significados e do sentido nos fenômenos sociais”.

Em relação ao modelo geral de abordagem, este estudo pode ser caracterizado como **levantamento** que, conforme Gil (2008, p. 55), é a interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer. Procede-se à solicitação de

informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado. Na pesquisa, portanto, o levantamento de dados será feito direcionado às instituições de ensino observadas com intuito de levantar as informações necessárias para o alcance dos objetivos predeterminados.

## **2.2 População e Amostra**

Como foi dito anteriormente, os jovens entre 15 e 17 anos de idades são os que mais abandonam a escola. Essa faixa etária corresponde a etapa do Ensino Médio, que confere a etapa integradora e finalizadora da Educação Básica do sistema educacional brasileiro. Neste período, são aprofundados os conteúdos visando ao ingresso no ensino superior. Outra função do Ensino Médio é propiciar a formação ética, o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico e a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos. Nesta fase, é obrigatória a inclusão de uma 19 língua estrangeira moderna, como o inglês ou o espanhol, além das matérias de Filosofia e Sociologia, segundo o MEC.

Há no Distrito Federal cerca de 81.688 estudantes matriculados nas 88 escolas públicas de Ensino Médio, e entre essas unidades de ensino buscou-se duas, nas quais demonstrassem níveis oposto de abandono escolar. Ou seja, dentre todas as escolas de Ensino Médio do DF, selecionar uma com maior taxa de alunos que se afastaram da escola e outra com a menor taxa, dentro do período de 2015 a 2019. Com o intuito de analisar a influência da liderança dos gestores escolares sobre a situação de abandono nas escolas escolhidas.

## **2.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Na presente pesquisa, os instrumentos utilizados e validação do instrumento se dividiu em teórica e estatística. Inicialmente foram realizadas pesquisas bibliográficas de tema de gestão escolar, perfil do gestor escolar e liderança para maior embasamento teórico. E documentos governamentais que visavam maior

aprofundamento do tema de abandono escolar, para a construção dos indicadores do formulário de pesquisa quantitativa.

Outro instrumento utilizado para avaliação da gestão escolar foi uma entrevista semiestruturada com as diretoras das unidades de ensino escolhidas. Inicialmente, foram realizadas perguntas às entrevistadas para que estas falassem sobre o que elas entendiam por abandono escolar e sobre o contexto geral da gestão da escola, incluindo a classificação da atuação de líder dentro do espaço escolar. Pretendeu-se compreender qual seria, na visão das gestoras entrevistadas, o perfil do gestor escolar, de modo a atingir o objetivo específico determinado, visando o autorreconhecimento do papel de gestor. Após isso, buscou-se saber se existe alguma ação concreta em relação a superação do abandono, para que fosse possível compreender como é o ambiente que estão inseridas.

A elaboração do roteiro de pesquisa foi, portanto, fundamentada em dimensões teóricas provenientes da literatura de gestão escolar, abandono e a liderança do gestor escolar, tendo sido estas questões elencadas como as principais para fornecer dados primários para a consequente análise. Aplicou-se, deste modo, perguntas relacionadas a temas de gestão escolar e, principalmente, como os diretores das escolas trabalham em conjunto com toda a comunidade escolar no combate ao abandono. As entrevistadas puderam, todavia, tratar outros temas pertinentes, não ficando limitados somente aos exemplos elencados no roteiro, enriquecendo as informações e detalhes a respeito das práticas adotadas na unidade de ensino.

O roteiro da entrevista semiestruturada, dessa forma, encontra-se no apêndice A deste trabalho.

## **2.5 Procedimentos de coleta de dados**

A pesquisa bibliográfica permitiu o aprofundamento dos temas de gestão escolar; perfil do gestor; e liderança, que foram embasados em autores como: Chiavenato (2000), Libâneo (2001), Lück (2009), Paro (2010), entre outros.

A pesquisa documental foi feita a partir de documentos governamentais elaborados pelo Censo Escolar do DF apresentados pela Diretoria de Informações Educacionais da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal - SEEDF, em

arquivos no formato *Portable Document Format* - PDF enviados por e-mail. Os arquivos forneciam informações sobre abandono escolar em escolas de ensino médio público do DF referentes ao período de 2015 a 2019, para obter uma série histórica de dados entre os anos que permitisse analisar o abandono nas escolas.

Os resultados e análises foram realizados também com base em trechos transcritos de gravações de áudio e respostas em texto provenientes de entrevistas realizadas presencialmente com as gestoras do Centro Educacional Fercal e do Centro Educacional Professor Carlos Ramos Mota, escolas de ensino médio do Distrito Federal.

Diante do exposto, este capítulo apresentou informações essenciais para a execução do estudo proposto, o caráter e a natureza da pesquisa realizada, bem como a população e amostra definidas e os instrumentos para coleta de dados. No próximo capítulo, será apresentado a análise histórica do abandono escolar no Distrito Federal.

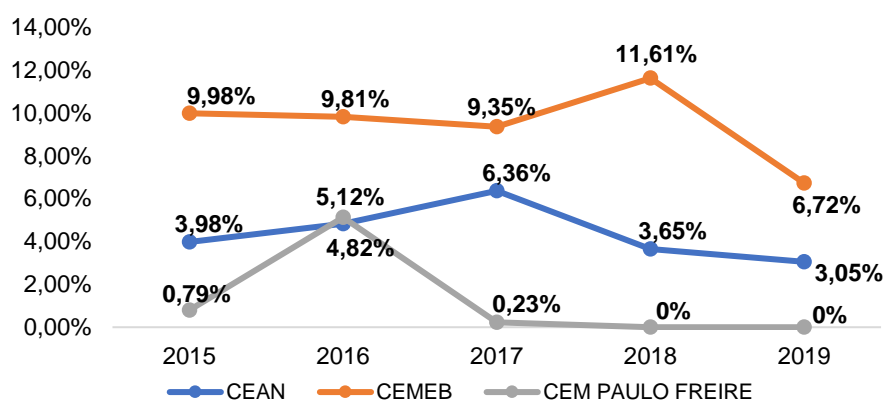
### 3 O ENSINO MÉDIO E O ABANDONO ESCOLAR EM BRASÍLIA – DISTRITO FEDERAL

A discussões apresentadas neste capítulo são referentes ao abandono escolar em todas as escolas públicas de ensino médio do Distrito Federal no decorrer dos anos de 2015 a 2019. Com base na análise histórica estudada, buscamos perceber os maiores e menores níveis de abandono para que, dentre elas, selecionar somente duas a fim de, posteriormente, ser realizada uma análise comparativa entre as instituições destacadas. As informações expostas são resultado dos dados obtidos por meio do Censo Escolar do DF referentes a todos os anos analisados apresentados, pela Diretoria de Informações Educacionais da SEEDF, como informado anteriormente.

#### 3.1 O Abandono Escolar da Juventude no Ensino Médio no Distrito Federal entre o período de 2015 a 2019

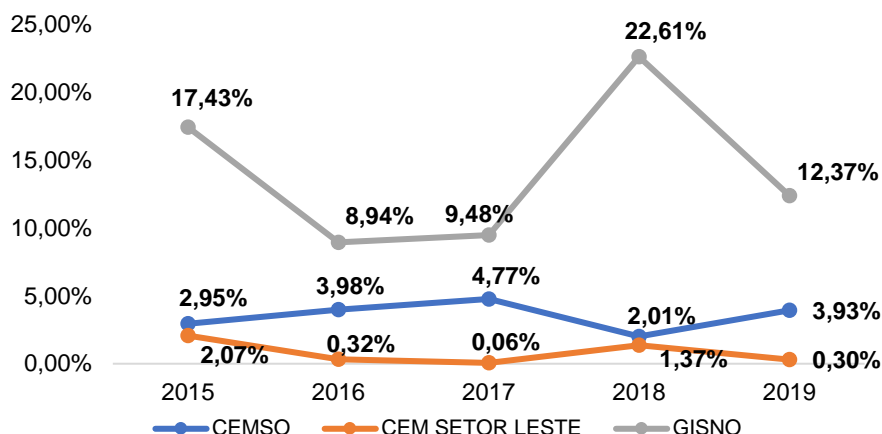
Para a compreensão do contexto histórico do abandono, a análise será apresentada por gráficos, das 14 Coordenação Regional de Ensino - CRE. Como em algumas CREs têm um número maior de escolas, para o entendimento e leitura dos dados foram feitos mais de um gráfico.

**Gráfico 1 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino - Plano Piloto - 2015 a 2019**



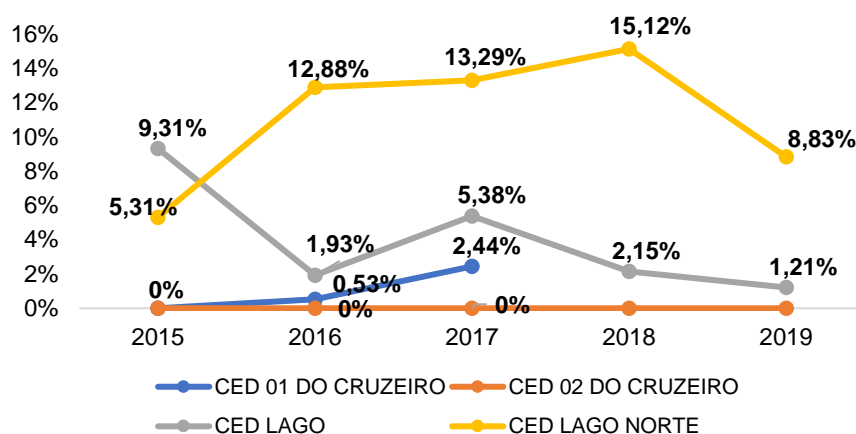
**Fonte:** Elaborado pela autora.

**Gráfico 2 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Plano Piloto – 2015 a 2019**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

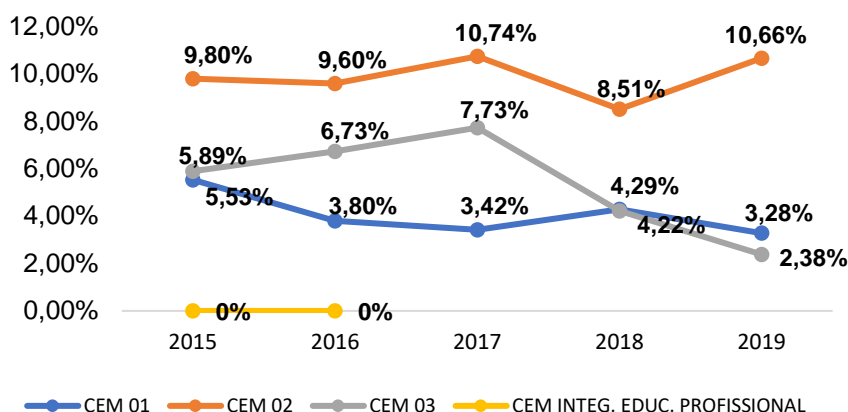
**Gráfico 3 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Plano Piloto – 2015 a 2019**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

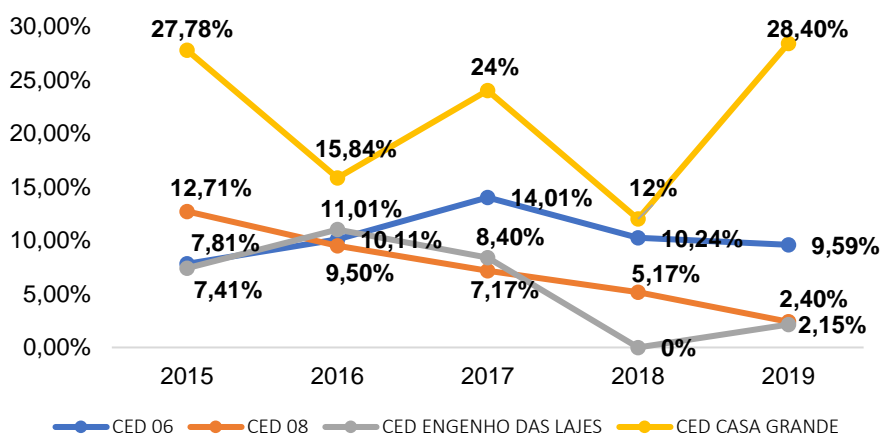
Mediante a análise percentual do nível de abandono escolar na CRE do Plano Piloto no período estudado, o Gisno apresentou maiores percentuais de abandono, com uma média da soma de todos os anos de 14,17%. Embora não tenha apontado índices superiores nos anos de 2016 e 2017 (Gráficos 2), ele esteve em segundo lugar nesses anos, e nos anos de 2018 e 2019 voltou a liderar com o maior nível de alunos que se afastaram da escola. Por sua vez, a variação percentual de abandono do Centro Educacional - CED 02 do Cruzeiro apontou menores taxas, representando baixo índice de abandono escolar durante todo o tempo verificado (Gráficos 3). Desse modo, na CRE do Plano Piloto as escolas escolhidas foram o Gisno, com maior índice de abandono e o CED 02 do Cruzeiro, com menor.

**Gráfico 4 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Gama – 2015 a 2019**



Fonte: Elaborado pela autora.

**Gráfico 5 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Gama – 2015 a 2019**

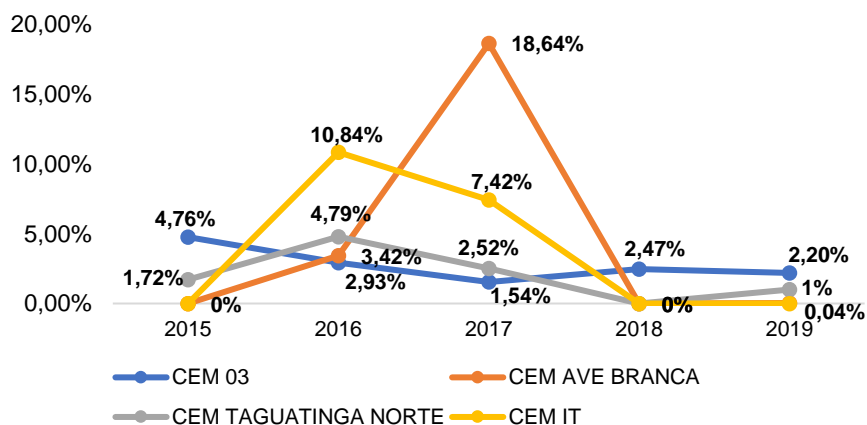


Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme a verificação dos gráficos referentes a CRE do Gama, foi possível notar que o CED Casa Grande desde de 2015 (Gráfico 5) demonstrou maior nível (27,78%) de estudantes que abandonaram a escola e manifestou contínuo problema de contenção do abandono escolar ao longo dos anos analisados (15,84%, 24%, 12% e 28,40%, respectivamente). O Centro de Ensino Médio - CEM Integrado a Educação Profissional do Gama, de maneira oposta apresentou menores percentuais de abandono escolar com um total de 0% em todos os anos (Gráficos 4). Dessa forma, as escolas selecionadas foram CED Casa Grande, com o maior nível de abandono, e O CEM Integrado a Educação Profissional, com o menor.

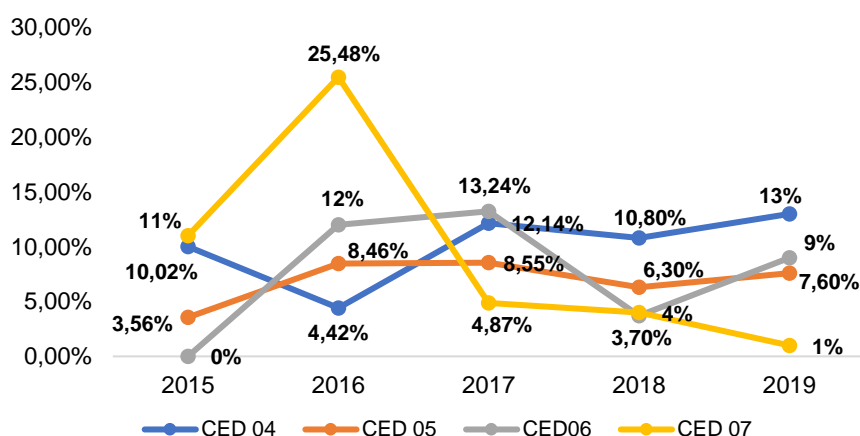


**Gráfico 6 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Taguatinga – 2015 a 2019**



Fonte: Elaborado pela autora.

**Gráfico 7 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Taguatinga – 2015 a 2019**

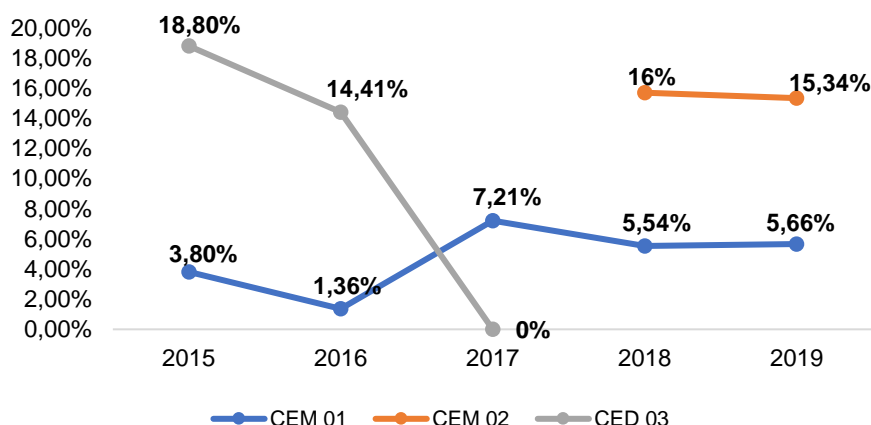


Fonte: Elaborado pela autora.

A CRE de Taguatinga indicou ao longo do período pesquisado diversas variações entre os níveis mais altos de abandono nas escolas. No ano de 2015, o CED 04 e 06 expressaram maiores indicadores com 10,02% e 11%, nessa ordem (Gráfico 7). Porém, o CED 07 no ano de 2016 obteve o maior nível com 25,48%. Por sua vez, no ano de 2017 quem deteve o índice mais elevado foi o CEM Ave Branca, contabilizando 18,64% (Gráfico 6). Contudo, em 2018 e 2019 o CED 04 reapareceu em primeiro lugar das escolas com maior taxa de abandono escolar (10,80% e 12,89%) de acordo com o Gráfico 7. Para os menores níveis de abandono, o CEM de Taguatinga Norte foi o que demonstrou o menor índice em todos os anos estudados (Gráfico 6). Portanto, as unidades de ensino escolhidas da CRE de Taguatinga foram

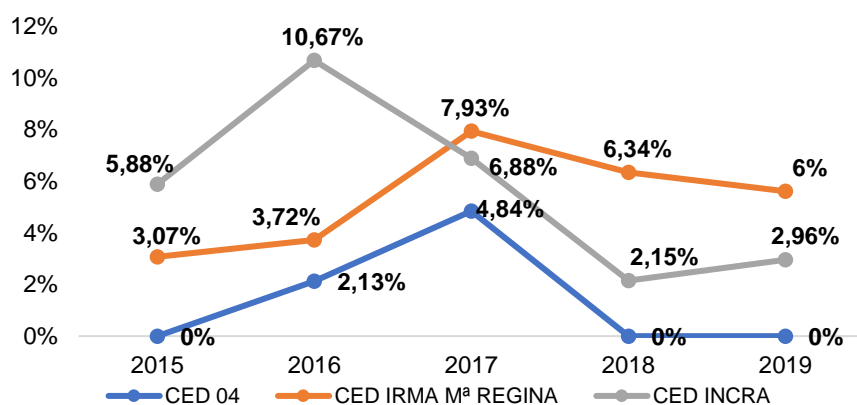
o CED 04 e o CEM de Taguatinga Norte, o primeiro com o maior índice e o segundo com o menor.

**Gráfico 8 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Brazlândia – 2015 a 2019**



Fonte: Elaborado pela autora.

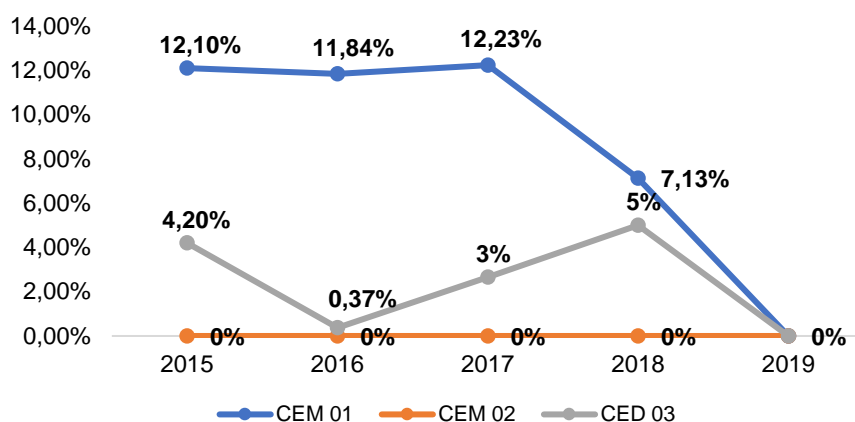
**Gráfico 9 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Brazlândia – 2015 a 2019**



Fonte: Elaborado pela autora.

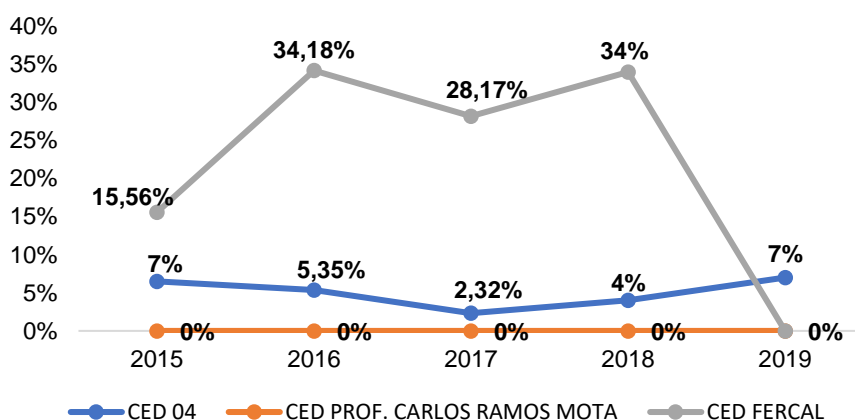
No Gráfico 8 o CED 03 deteve os maiores índices de abandono, com 18,8% e 17,41%, conforme os respectivos anos. Contudo, podemos perceber que a partir do ano de 2017 o CED 03 teve uma redução total, chegando a zerar os percentuais. O CEM 02, em contrapartida, apesar de que nos três primeiros anos da pesquisa apresentou as menores taxas de abandono, nos anos seguintes obteve uma alteração considerável do problema. Aumentou significativamente os níveis, passando de 0% a 15,69% e 15,34%, nessa ordem (Gráfico 8). Logo, as escolas escolhidas da Regional Coordenação de Ensino de Brazlândia foram o CED 03 e o CEM 02.

**Gráfico 10 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Sobradinho – 2015 a 2019**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

**Gráfico 11 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Sobradinho – 2015 a 2019**

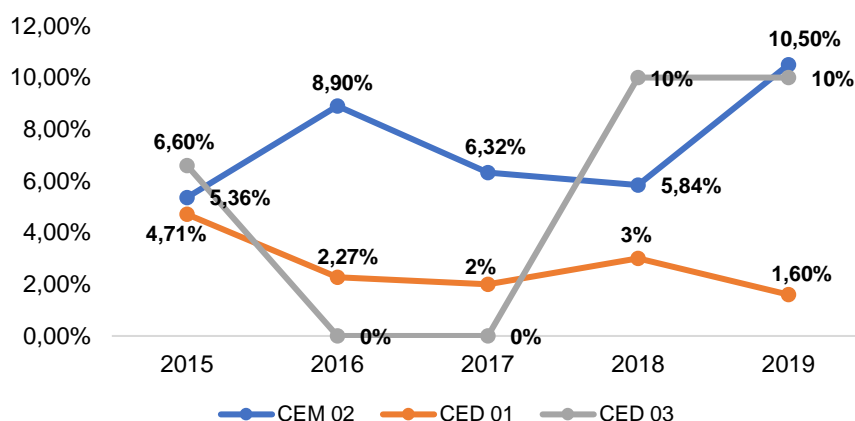


**Fonte:** Elaborado pela autora.

Os percentuais de abandono escolar na CRE de Sobradinho demonstraram que o CED Fercal (Gráfico 11) foi o que possuiu o maior índice de abandono escolar no período estudado. No ano de 2015, ele contabilizou 15,56%, aumentando para 34,18% no ano subsequente. Teve uma queda no ano de 2017 com 28,17%, no entanto continuou com o maior índice do ano. Em 2018, computou 34,01%. Mesmo com 0% no ano de 2019, a média da soma de todos os anos foi a mais proeminente. Por sua vez, na CRE de Sobradinho teve dois bons exemplos de escolas com menor índice de abandono, o CEM 02 (Gráfico 10) e CED Professor Carlos Ramos Mota (Gráfico 11), atingindo 0% em todos os anos conforme Gráficos 21, 22, 23, 24 e 25.

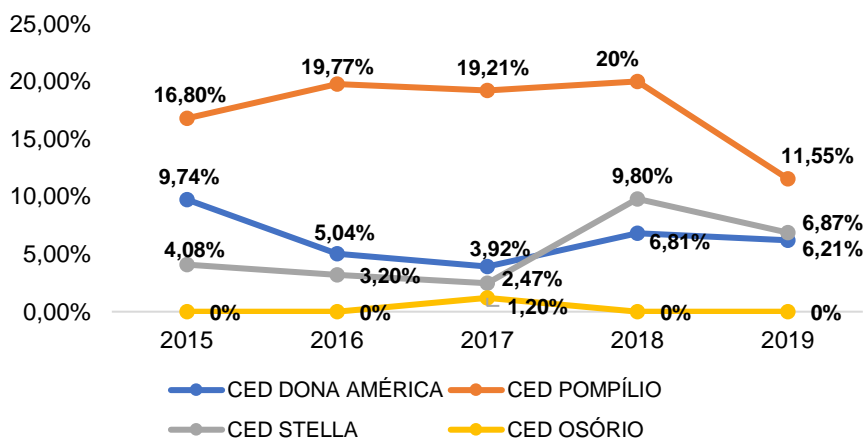
As instituições de ensino estabelecidas foram o CED Fercal e CED Professor Carlos Ramos Mota.

**Gráfico 12 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Planaltina – 2015 a 2019**



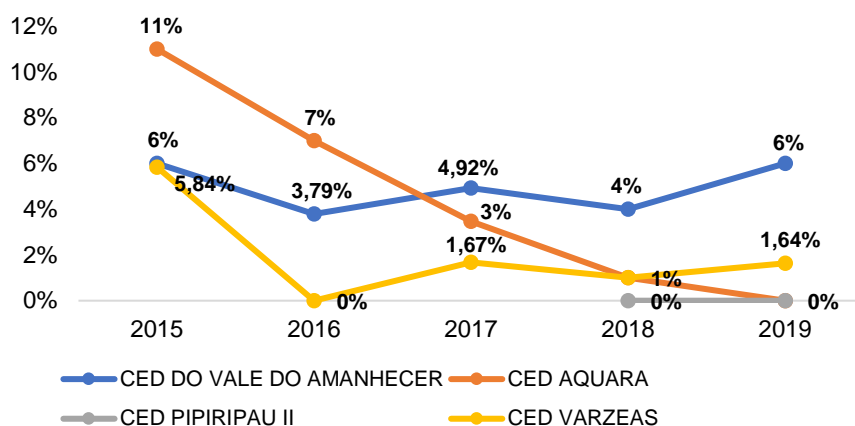
Fonte: Elaborado pela autora.

**Gráfico 13 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Planaltina – 2015 a 2019**



Fonte: Elaborado pela autora.

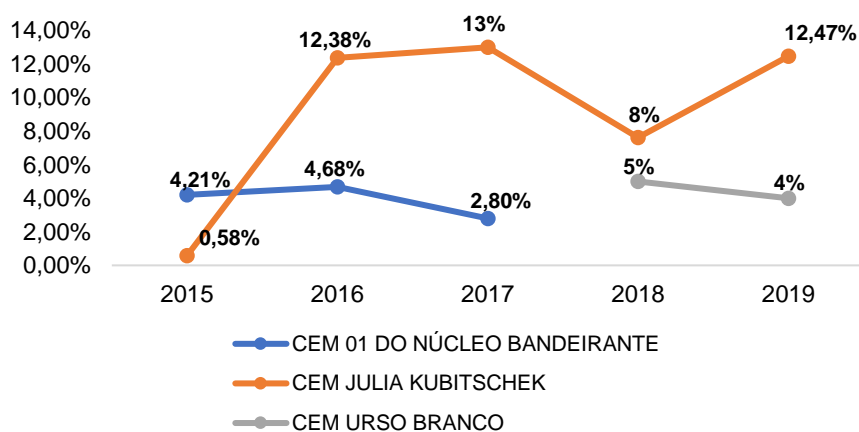
**Gráfico 14 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Planaltina – 2015 a 2019**



Fonte: Elaborado pela autora.

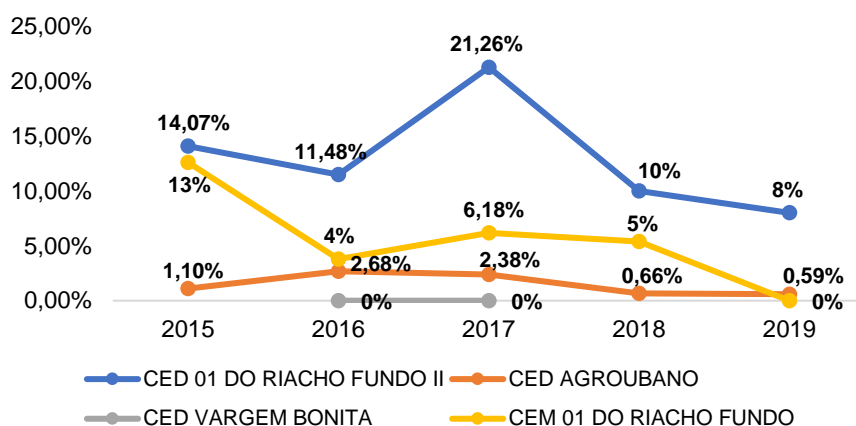
Na análise da CRE de Planaltina podemos observar que o CED Pompílio em todos anos possuiu os maiores percentuais de abandono escolar com 16,80%, 19,77%, 19,21%, 20% e 11,55%, nessa ordem, conforme o Gráfico 13. O CED Pipiripau II, contrariamente computou 0% (Gráfico 14) no período estudado, sendo este o que obteve o menor índice. Dessa forma, as unidades escolhidas dessa CRE foram o CED Pompílio e o CED Pipiripau II, o primeiro com o maior índice e o segundo com o menor.

**Gráfico 15 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Núcleo Bandeirante – 2015 a 2019**



Fonte: Elaborado pela autora.

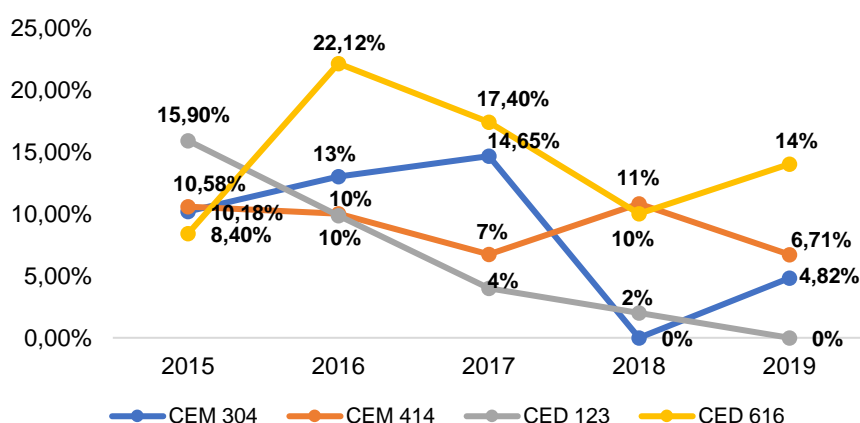
**Gráfico 16 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Núcleo Bandeirante – 2015 a 2019**



Fonte: Elaborado pela autora.

Observando os gráficos referentes a CRE do Núcleo Bandeirante, conseguimos notar que o CEM Júlia Kubitschek e o CED 01 do Riacho Fundo II foram os que apresentaram maiores taxas de abandono escolar durante os anos (Gráficos 15 e 16). Todavia, com a média da soma dos percentuais de todos os anos, o CED 01 do Riacho Fundo II alcançou o nível mais elevado com 12,96%. O CED Vargem Bonita contabilizou o menor nível de alunos afastados conforme o Gráfico 16. Sendo assim, o CED 01 do Riacho Fundo II e a CED Vargem Bonita foram as escolas selecionadas na CRE do Núcleo Bandeirante.

**Gráfico 17 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Samambaia – 2015 a 2019**

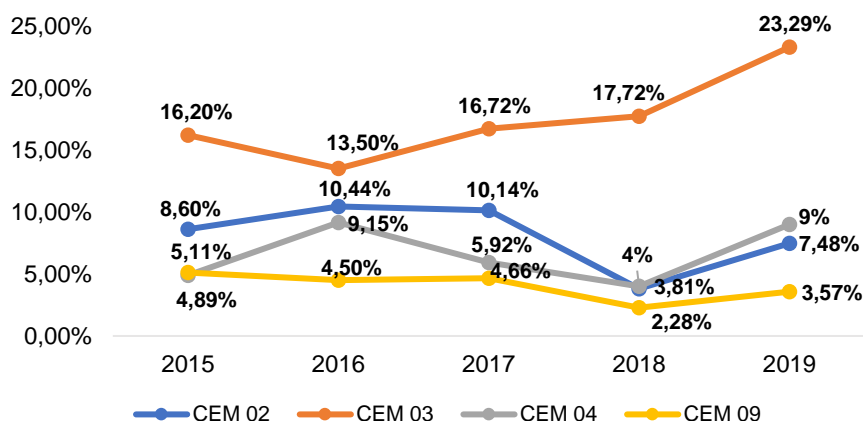


Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme a análise percentual do abandono escolar na CRE de Samambaia, percebemos que o CED 616 apontou os índices mais alto no tempo estimado. Por sua vez, o CED 123 foi o que demonstrou o menor índice, pois notamos uma melhora na gestão da escola: em 2016 houve uma queda, e essa redução perpassou aos anos

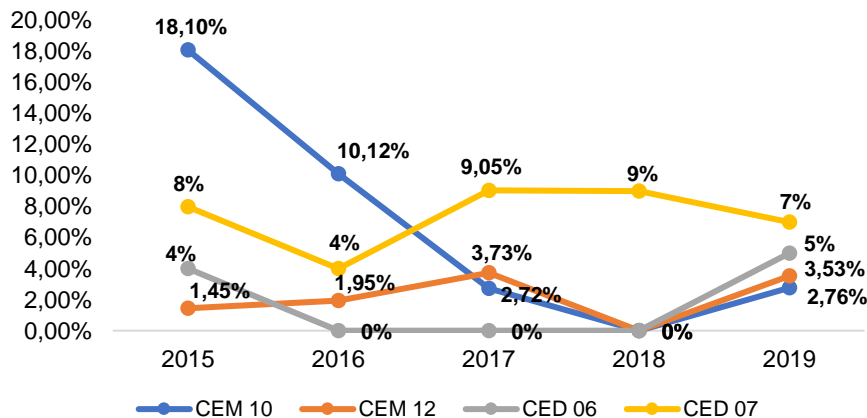
seguintes (Gráfico 17). Portanto, as escolas escolhidas na CRE de Samambaia foram, com maior índice de abandono, CED 616 e, com o menor, o CED 123.

**Gráfico 18 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Ceilândia – 2015 a 2019**



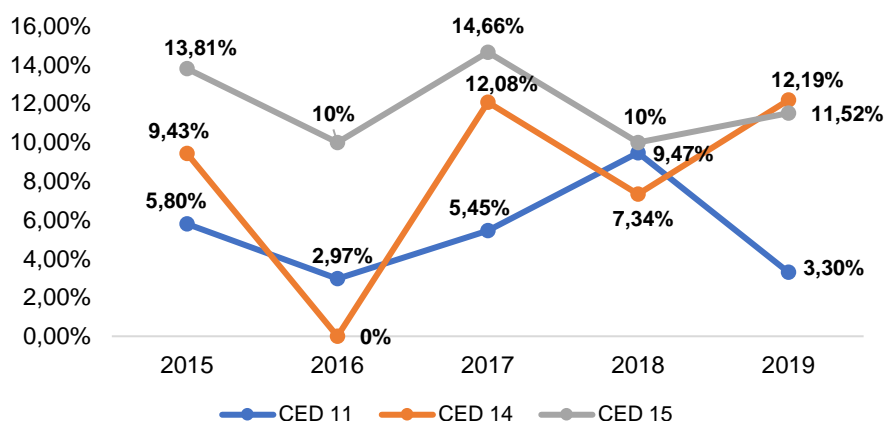
Fonte: Elaborado pela autora.

**Gráfico 19 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Ceilândia – 2015 a 2019**



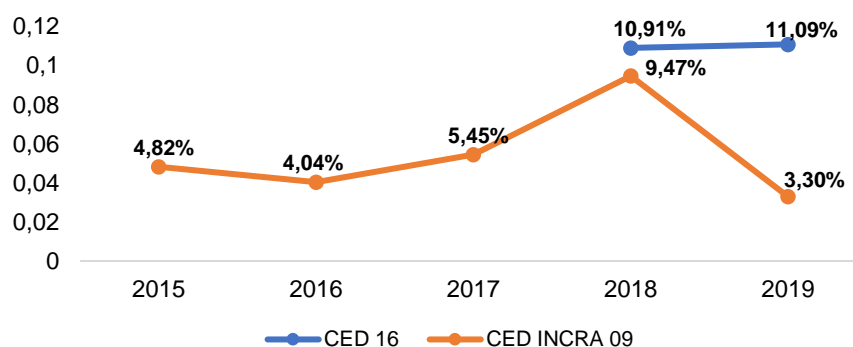
Fonte: Elaborado pela autora.

**Gráfico 20 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Ceilândia – 2015 a 2019**



Fonte: Elaborado pela autora.

**Gráfico 21 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Ceilândia – 2015 a 2019**

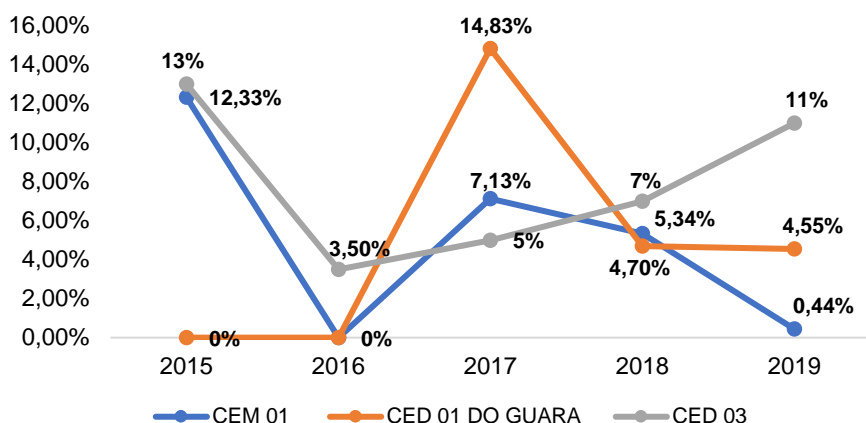


Fonte: Elaborado pela autora.

A porcentagem por abandono escolar na CRE de Ceilândia ao longo dos anos estudados apresentou que o CEM 10, em 2015, foi o maior percentual do ano, com 18,10% (Gráfico 19), no ano de 2016, com 14,97%, foi o CED 16 (Gráfico 21) que apontou o maior índice. Porém, nos anos seguintes, o CEM 03 foi o que contabilizou os níveis mais elevados de abandono escolar com 16,72%, 17,72% e 23,29%, respectivamente (Gráfico 18). Em relação aos níveis mais baixos de abandono, o CEM 12 e o CED 06 (Gráfico 19) foram os que tiveram os menores índices. Contudo, o CED 06 apresentou a menor média diante do CEM 12, com 1,8% e o CEM 12 com 2,13%. Logo, as escolas escolhidas foram o CEM 03, indicando o maior nível de abandono escolar, e o CEM 12, indicando o menor.

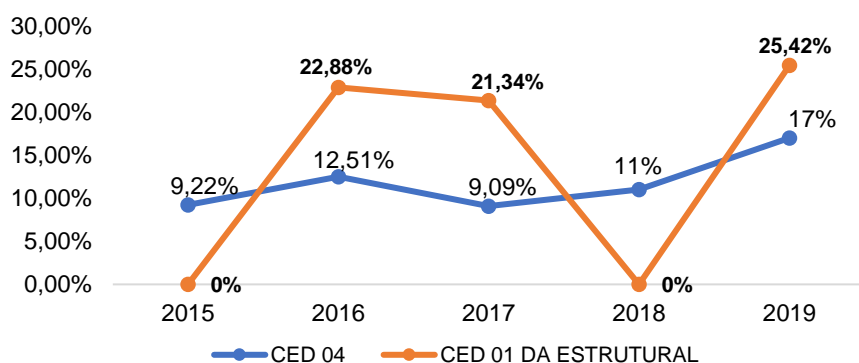
**Gráfico 22 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Guará – 2015 a 2019**





Fonte: Elaborado pela autora.

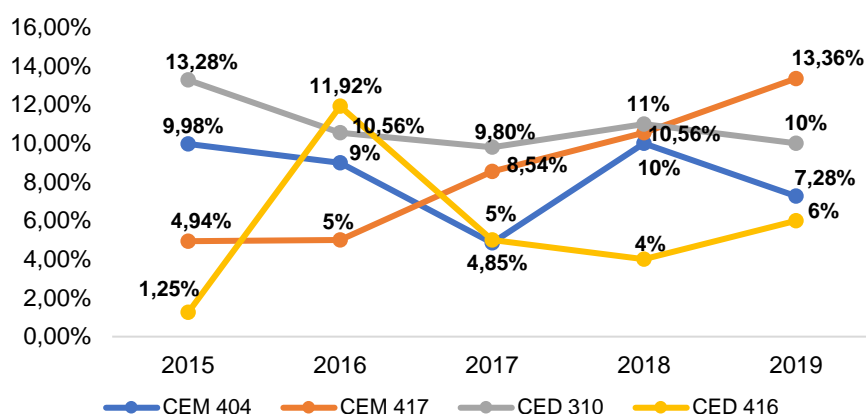
**Gráfico 23 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Guará – 2015 a 2019**



Fonte: Elaborado pela autora.

Os gráficos relacionados a porcentagem de abandono escolar na CRE do Guará demonstraram que o CED 01 da Estrutural foi o que apontou a taxa mais elevada de alunos que deixaram a escola nesses anos. Apesar de que ele nos anos de 2015 e 2018 obteve os menores índices, nos demais anos as porcentagens foram as mais proeminentes (Gráfico 23). Por outro lado, foi possível identificar que o CEM 01 e o CED 01 do Guará possuíram os menores níveis de abandono durante os anos (Gráfico 22) e, tirando a média da soma das porcentagens de todos os anos, o CED 01 do Guará foi o que obteve o índice mais alto de abandono com 4,8% enquanto o CEM 01 calculou 5%. Dessa forma, as unidades escolares selecionadas foram o CED 01 da Estrutural, com o maior índice, e o CED 01 do Guará, com o menor.

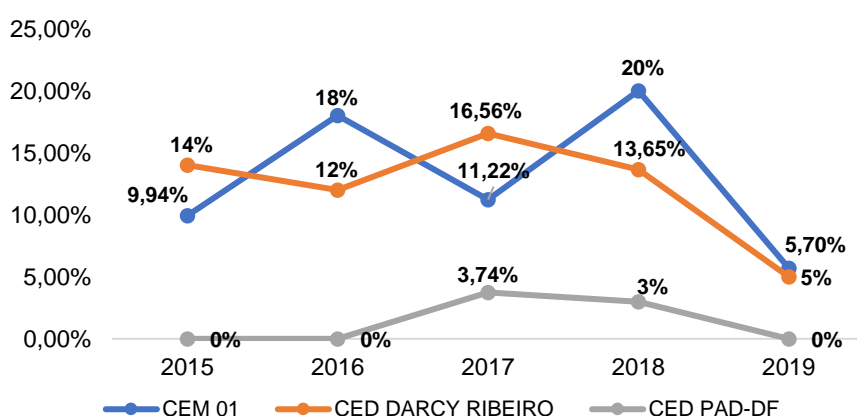
**Gráfico 24 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Santa Maria – 2015 a 2019**



Fonte: Elaborado pela autora.

Na CRE de Santa Maria, podemos observar que o CED 310 manteve os índices mais altos no decorrer dos anos analisados. Ainda que no ano de 2016 ele não tenha alcançado o nível mais elevado, nos anos posteriores ele não conteve o problema. O CED 416, por sua vez, apresentou níveis mais baixos de abandono. No ano de 2015 ele atingiu o menor índice (1,25%), em 2016 teve um aumento na taxa de abandono (11,92%), porém nos anos seguintes ele amenizou a situação, permanecendo com os menores índices (4,85%, 4% e 6%, nessa ordem) conforme o gráfico 24. Desse modo, o CED 310 e o CED 416 foram as organizações de ensino escolhidas.

**Gráfico 25 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Paranoá – 2015 a 2019**

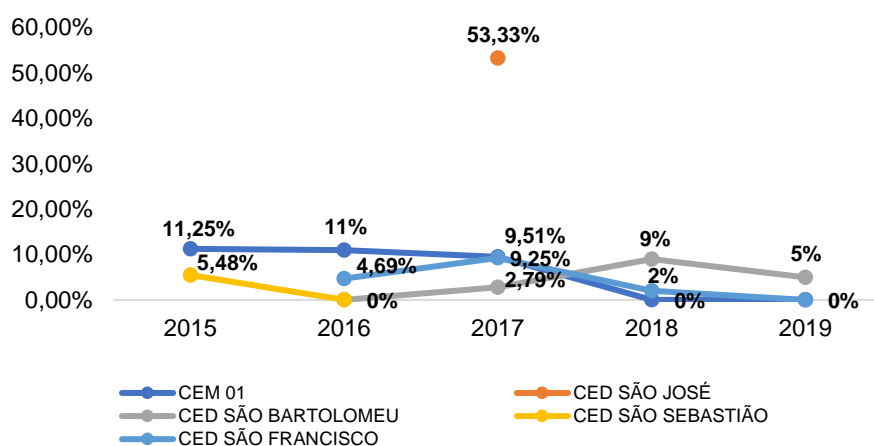


Fonte: Elaborado pela autora.

No gráfico 25, referente a CRE do Paranoá, podemos observar que ocorreu uma alternância entre o CEM 01 e o CED Darcy Ribeiro, ocupando os maiores níveis de abandono escolar ao longo dos anos. Contudo, com a média da soma de todos os percentuais anuais, o CEM 01 foi o que alcançou o índice mais alto de 12,97%.

Contrariamente, o CED PAD-DF esteve sempre com os níveis baixos diante das demais escolas de ensino médio do Paranoá. Dessa forma, as unidades de ensino que destacamos foi o CEM 01 e o CED PAD-DF.

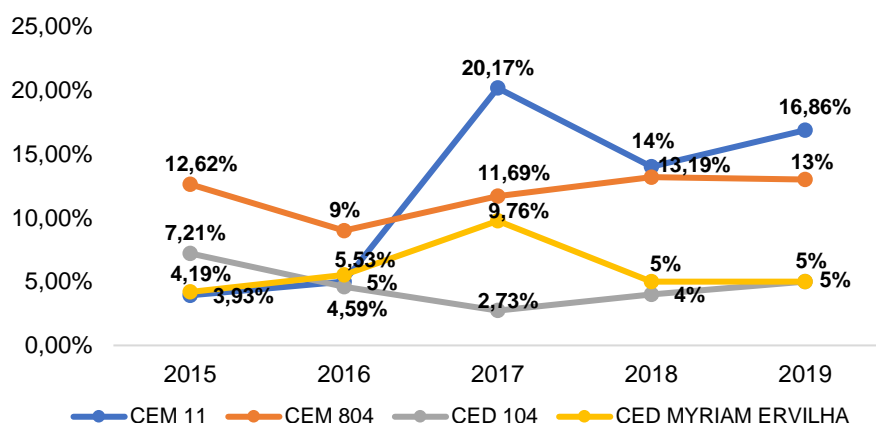
**Gráfico 26 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino –São Sebastião – 2015 a 2019**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

Conforme a observação percentual do nível de abandono escolar na CRE de São Sebastião no período estudado é elevado e discrepante em uma única escola, que é o CED São José. Como a situação foi pontual e elevado entende-se que algo específico possa ter ocorrido na Instituição de Ensino. Oportuno seria compreender o que aconteceu e como a gestão escolar agiu diante dos fatos. O menor índice está com o CED São Sebastião. Conclui-se, portanto, que as duas instituições de ensino que ressaltamos para esta Regional de Ensino é o CED São José e o CED São Sebastião.

**Gráfico 27 - Porcentagem de Abandono Escolar por Coordenação Regional de Ensino – Recanto das Emas – 2015 a 2019**



Fonte: Elaborado pela autora.

Mediante a análise percentual do nível de abandono escolar na CRE do Recanto das Emas, o CEM 11 e o CEM 804 apresentaram maiores percentuais de abandono. No entanto, com uma média superior da soma de todos os anos de 12%, o CEM 11 alcançou a maior taxa de abandono escolar. De maneira oposta, o CED 104 e o CED Myriam Ervilha demonstraram os menores índices. Contudo, o CEM 11 foi o que atingiu a menor média, com 4,7% (Gráfico 27). Portanto, na CRE do Recanto das Emas as escolas escolhidas foram o CEM 11 e o CED 104.

Ao analisarmos a porcentagem por abandono escolar de cada Coordenação Regional de Ensino do DF e elegermos as escolas com maior e menor índices de abandono, segue abaixo quadros representativos das organizações de ensino que foram selecionadas:

**Tabela 2** - Escolas que obtiveram os maiores percentuais de abandono escolar por Coordenação Regional de Ensino durante o período de 2015 a 2019 (%)

CRE	Escolas	2015	2016	2017	2018	2019	Média
Brazlândia	CEM 02	-	-	-	15,69	15,34	6
Ceilândia	CEM 03	16,2	13,5	16,72	17,72	23,29	17,49
Gama	CED Casa Grande	27,78	15,84	24	12	28,4	21,6
Guará	CED 01 da Estrutural	0	22,88	21,34	0	25,42	14
Núcleo Bandeirante	CED 01 do Riacho Fundo II	14,07	11,48	21,26	10	8	12,96

Paranoá	CEM 01	9,94	18	11,22	20	5,7	12,97
Planaltina	CED Pompílio	16,78	19,77	19,21	20	11,55	17,46
Plano Piloto	Gisno	17,43	8,94	9,48	22,61	12,37	14,17
Recanto da Emas	CEM 11	3,93	5	20,17	14	16,86	11,99
Samambaia	CED 616	8,4	22,12	17,40	10	14	14,38
Santa Maria	CED 310	12,28	10,56	9,8	11	10	10,73
São Sebastião	CED São Bartolomeu	-	0	2,79	9	5	3
Sobradinho	CED Fercal	15,56	34,18	28,17	34,01	0	22,38
Taguatinga	CEM Taguatinga Norte	1,72	4,79	2,52	0	1	2,01

**Fonte:** Elaborado pela autora.

**Tabela 3** - Escolas que obtiveram os menores índices de abandono escolar por Coordenação Regional de Ensino durante o período de 2015 a 2019 (%)

CRE	Escolas	2015	2016	2017	2018	2019	Média
Brazlândia	CED 03	18,8	17,41	0	-	-	7
Ceilândia	CED 06	4	0	0	0	0	2
Gama	CED Integr. Educ. Profissional	0	0	-	-	-	0
Guará	CED 01 do Guará	0	0	14,83	4,83	4,55	4,84
Núcleo Bandeirante	CED Vargem Bonita	-	0	0	-	-	0
Paranoá	CED PAD-DF	0	0	3,74	3	0	1
Planaltina	CED Pipiripau II	-	-	-	0	0	0
Plano Piloto	CED 02 do Cruzeiro	0	0	0	0	0	0
Recanto da Emas	CED 104	7,21	4,59	2,73	4	5	5

Samambaia	CED 123	15,9	9,86	4	2	0	6
Santa Maria	CED 416	1,25	11,92	5	4	6	6
São Sebastião	CED São Sebastião	5,48	-	-	-	-	1
Sobradinho	CED Prof. Carlos Ramos Mota	0	0	0	0	0	0
Taguatinga	CED 04	10	4,2	12,14	10,8	12,89	10,05

---

**Fonte:** Elaborado pela autora.

A análise história realizada entre os anos de 2015 a 2019 em escolas públicas de ensino médio no DF, possibilitou identificar as instituições de ensino que atingiram os maiores e menores índices de abandono escolar ao longo dos anos observados. Desse modo, as escolas escolhidas foram o CED Fercal, com o maior nível de abandono, e o CED Professor Carlos Ramos Mota, com o menor.

Optou-se por escolher o CED Carlos Mota dentre as demais instituições que apresentaram as menores taxas de abandono, porque faz parte da mesma Coordenação Regional de Ensino do CED Fercal. Em outras palavras, as duas escolas estão incorporadas na mesma Regional de Ensino e obtiveram níveis contrários e seria interessante analisá-las.

### **3.2 O Abandono Escolar no CED Fercal e CED Professor Carlos Ramos Mota**

Como observado na seção anterior, o CED Fercal e o CED Carlos Mota foram as escolas selecionadas para a análise comparativa. Nessa seção, portanto, irá demonstrar as caracterizações das escolas e as taxas de abandono de cada Centro Educacional.

#### **3.2.1 Centro Educacional Fercal**

O Centro Educacional Fercal – CED Fercal, embora seja parte da Coordenação Regional de Ensino de Sobradinho – CRE de Sobradinho, está localizada na área

urbana da Região Administrativa – RA da Fercal, mais especificamente na rodovia DF 205 no Km 19 – Fercal. Ele é uma instituição de direito público pertencente à rede pública de ensino do Distrito Federal.

O Centro Educacional foi fundado em 1958 no canteiro de obras do território da Fercal e, de início, o grupo escolar que receberia seriam os filhos dos funcionários que trabalhavam na construção. O qual, no ano de 1966, por ter sido considerado uma área mórbida e imprópria para as atividades escolares, foi mudado para a atual localização do CED Fercal. E a partir disso passou a pertencer a rede pública de ensino do DF, sendo denominado por Escola Rural da Fercal.

Segundo a Proposta Pedagógica apresentada pela Secretaria de Estado de Educação do DF do CED Fercal de 2019, somente em 1977, a escola foi vinculada ao Complexo Escolar de Sobradinho/DF pelo o Governo do Distrito Federal – GDF. Após um ano, a unidade de ensino passou para o Complexo de Educação Rural do DF. E no ano de 1979, a escola voltou a fazer parte do Complexo Escolar de Sobradinho.

Dentre as características do CED Fercal, há, atualmente, 520 alunos. 412 divididos em 14 turmas no período diurno. No entanto, 14 turmas são do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental e 3 de Atendimento Educacional Especializado – AEE.

A escola atende também no período noturno, mais 6 turmas de Ensino Médio, com 108 alunos, sendo a única escola pública da Fercal que engloba essa etapa da educação básica. E ademais atende turmas de segundo segmento Educação de Jovens e Adultos - EJA.

O corpo docente do CED Fercal é formado por 34 professores, a maioria com carga horária de 40 horas, distribuídos nos turnos matutino, vespertino e noturno.

A equipe pedagógica e a equipe administrativa da escola contam com uma diretora e uma vice-diretora, 2 supervisoras, 1 coordenadora, 1 secretário. Fazem parte dessas equipes as pessoas que já foram professores da escola no ano anterior. No momento, o CED Fercal está sem orientador(a) educacional.

A estrutura física da instituição é de 2.419m<sup>2</sup> e, apesar do pouco espaço e da impossibilidade de expansão, a considerar a demanda de alunos e as necessidades pedagógicas a serem atendidas, o CED Fercal proporciona ambiente agradável a comunidade escolar, conforme quadro abaixo:

#### **Quadro 1 - Estrutura Física e Equipamentos do CED Fercal**

ESTRUTURA FÍSICA E EQUIPAMENTOS			
ESTRUTURA	QUANTIDADE	EQUIPAMENTOS	QUANTIDADE
Salas de Aula	07	Projektor	07
Sala de Professores	01	Computador	01
Sala de Múltiplas Funções*	01	Computador	01
		Projektor	01
Biblioteca	01	X	X
Laboratório de Informática	01	Computadores em rede acessados a internet e Rede Wireless	22
Sala de Apoio à Direção	01	-	-
Sala da Direção	01	Notebook	01
Sala dos Servidores Não Docentes	01	X	X
Secretaria	01	Computador	03
		Impressora	01
Mecanografia	01	Computador	01
		Impressora	01
		Copiadora	02
Sala de Material Desportivo	01	X	X
Depósito de Materiais Diversos	01	X	X
Cozinha	01	X	X
Dispensa	01	X	X
Depósito de Material de Limpeza	01	X	X
Pátio	01	X	X
Quadra Poliesportiva Coberta	01	X	X
Banheiros Para Alunos	02	X	X
Banheiros Para Professores e Servidores	02	X	X

\*Atende a Supervisão Administrativa; Serviço de Orientação Educacional/Pedagógica; e Sala de recursos

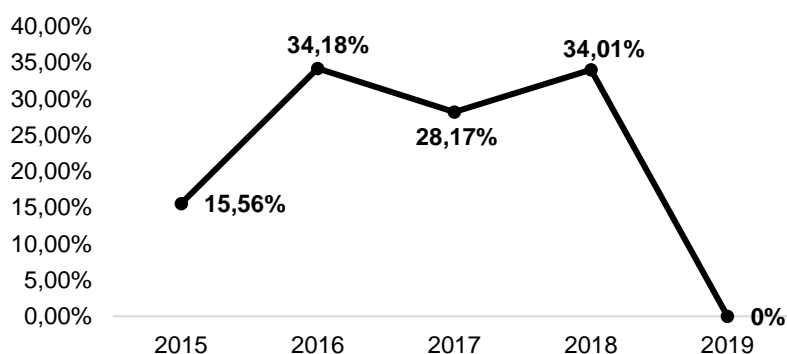
**Fonte:** Coordenação Regional de Ensino de Sobradinho – SEEDF, 2019.

O CED Fercal, no contexto do processo de ensino/aprendizagem, propõe projetos pedagógicos que visam refletir sobre pontos críticos identificados. Reduzir os índices de reprovação e abandono escolar, que é o maior desafio da gestão atual, além de ter como objetivos propor atividades com vistas a superação dos pontos críticos identificados; avaliar o desenvolvimento dos projetos propostos no projeto pedagógico; refletir sobre a prática docente implantada; planejar atividade de formação e aperfeiçoamento docente; mobilizar e motivar a equipe docente; promover projetos de trabalho junto aos alunos; desenvolver ações com vista a melhora da comunicação escola/comunidade; despertar nos alunos o interesse e gosto pela leitura; e aumentar os índices nas avaliações padronizadas no Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB.



Como visto anteriormente, o CED Fercal foi a unidade de ensino que obteve o maior índice de abandono escolar no período de 2015 a 2019.

**Gráfico 28 - Porcentagem por Abandono no CED Fercal (2015-2019)**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

### 3.2.2 Centro Educacional Professor Carlos Ramos Mota

O CED Professor Carlos Ramos Mota tem sua origem ancorada no desenvolvimento do Núcleo Rural do Lago Oeste, situado ao longo da DF 001 que margeia o Parque Nacional de Brasília, na Área de Proteção Ambiental - APA da Cafuringa, Região Administrativa de Sobradinho, no Distrito Federal.

O Centro Educacional integra a Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, vinculada também à Coordenação Regional de Ensino de Sobradinho/DF.

A estruturação do Núcleo Rural tem seus marcos nos fins dos anos 80. A preocupação com a educação escolar da comunidade do Lago Oeste fez com que, no ano de 1991, duas salas da Associação dos Produtores Rurais do Lago Oeste - ASPROESTE funcionassem como “Escola”, contando com a participação do poder público que destinou recursos e pessoal para atendimento da comunidade. Logo começou a funcionar a “Escola Classe do Lago Oeste”.

Com o crescimento populacional da região e a ampliação da instituição de ensino e o rápido crescimento do núcleo rural viu-se a necessidade de ampliar o atendimento escolar, até então restrito ao Ensino Fundamental. Dessa forma, no dia 15 de agosto de 1998, conhecido atualmente por Centro Educacional Professor Carlos Ramos Mota, foi entregue à população local, englobando o Ensino Médio e a EJA.

Atualmente a instituição de ensino conta com cerca de 1000 alunos distribuídos nos três turnos, divididos nas seguintes etapas de ensino: Ensino Fundamental I e II, Ensino Médio e EJA. Sendo: 12 turmas do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental I, 14 turmas do 6º ao 9º ano do Fundamental II, nos turnos matutino e vespertino. A escola abrange também mais 6 turmas de Ensino Médio, período matutino, e 9 turmas do 1º ao 3º segmento da EJA no período noturno.

Dentre as características do CED Fercal, há atualmente, 520 alunos 412 divididos em 14 turmas no período diurno. No entanto, 14 turmas são do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental e 3 de AEE.

O corpo docente do Centro Educacional Carlos Ramos Mota é formado por 98 docentes, que se organizam nos diferentes turnos de atendimento, conforme modulação da escola.

A estrutura física dispõe ambientes básicos como: Direção (1), secretaria (1), sala de professores (1), sala de apoio (1), salas de aulas (16), sala de leitura/biblioteca (1), laboratório de informática (1), sala de vídeo/auditório (1), sala de Orientação Educacional (1), banheiros masculinos e femininos (4) cozinha (1), dispensa para cozinha (1), área para servidores; sala de recursos para atendimentos a AEE (1), sala de depósito de material, sala de reprografia, Quadras poliesportivas (1) e caixa d'água. Há muros em volta da escola e dois portões de entrada e saída. Uma área interna para estacionamento.

A equipe pedagógica e a equipe administrativa da escola dispõem de uma diretora e um vice-diretor, 3 supervisores pedagógicos, 5 coordenadores e 2 orientadores educacionais. Fazem parte dessas equipes as pessoas que já foram professores da escola no ano anterior.

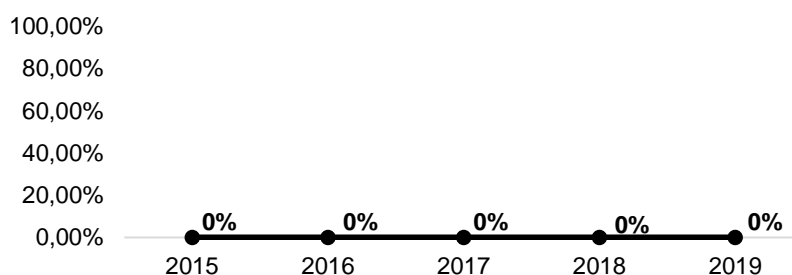
Seu objetivo geral é formar cidadãos críticos e conscientes, capazes de identificar e exercer direitos e deveres e se posicionar criticamente diante dos fatos sociais e promover o bem-estar comum, coletivo e o respeito mútuo, priorizando o respeito, a cooperação e a solidariedade e repudiando a discriminação e a injustiça, tendo o diálogo como forma de resolução de conflitos.

Dentre os objetivos específicos da escola está o de adequar o currículo da Educação Básica do Distrito Federal às necessidades da comunidade escolar; elaborar e desenvolver projetos interdisciplinares para incentivar e aprimorar a leitura e a escrita em diferentes linguagens; trabalhar com o sistema avaliativo de conselho de classe formativo, observando os aspectos formativos dos alunos como: disciplina,

atividades, trabalhos e exercícios realizados, frequência e participação, garantindo assim uma análise mais ampla no processo de crescimento do aluno e consequente ensino aprendizagem, fomentando a participação da equipe escolar e também de alunos e pais; preparar o aluno para o prosseguimento nos estudos, em especial para o Programa de Avaliação Seriada – PAS da Universidade de Brasília – UnB, o vestibular e o ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio, e outros processos avaliativos institucionais, bem como prepará-lo para a inserção no mercado de trabalho, entre outros.

O CED Professor Carlos Mota, nos anos analisados, apresentou os menores índices de abandono escolar, conforme gráfico demonstrativo abaixo:

**Gráfico 29 - Porcentagem por Abandono Escolar no CED Professor Carlos Ramos Mota**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

### 3.3 A gestão escolar frente ao contexto do abandono

Esta seção traz as concepções evidenciadas através da análise feita nas duas escolas. Buscamos mostrar a atuação das gestoras das unidades de ensino, por meio da gestão escolar. No desejo de compreender como a gestão escolar atua frente o abandono. Para tal fim, foi preciso identificar e analisar comparativamente a gestão de cada uma.

A gestão do CED Fercal é identificada por uma gestão escolar democrática, que segundo a gestora da escola, é desenvolvida com a participação de todos da equipe escolar. Além disso, como a gestora trabalha há muito tempo na instituição de ensino, para ela isso facilita a comunicação na gestão:

Eu estou aqui há muitos anos, e na direção há quatro anos. A comunidade já me conhece, os professores já me conhecem, os pais dos alunos, toda a comunidade escolar. Então, é bem tranquilo trabalhar na gestão, pela facilidade da comunicação. Temos a vice-diretora e a supervisora que também trabalham há bastante tempo aqui conosco, e a equipe é bem tranquila: cada um na sua função. É uma gestão escolar democrática (Gestora do CED Fercal).

A gestão do CED Professor Carlos Mota atua também democraticamente, pois conforme a diretora: “eu faço parte da gestão democrática, assim como todos que participam dessa escola”. Para a gestora, a gestão democrática “permitiu que todos tivessem autonomia para desenvolver estratégias para diminuir o abandono escolar” (Gestora do CED Professor Carlos Mota).

A gestora do CED Fercal, também afirma que autonomia na resolução das funções escolares:

A gente define e separa as funções de cada um, e eu só interiro em alguma função, caso esta esteja somente sob minha competência. Mas como cada um têm autonomia para exercer a sua função, é muito mais difícil de eu interferir, porque eles já sabem o que precisam fazer. Por exemplo, a minha parte é mais administrativa, a vice-diretora cuida da parte pedagógica em vista disso ela trabalha muito próxima da supervisora pedagógica. Então é assim: cada um na sua função e a gente vai levando aqui, é super tranquilo (Gestora do CED Professor Carlos Mota).

Ambas as gestoras concordam que a gestão democrática na escola possibilita a descentralização das tomadas de decisões e deliberações, e todos da comunidade escolar pensam juntos soluções para superar os problemas enfrentados pelas intuições de ensino, como também é o caso do abandono escolar. Em que, o gestor escolar estabelece o diálogo entre a direção e os demais membros da comunidade escolar. Nas palavras da gestora do CED Professor Carlos Mota: “exerço a função de uma orientadora, que dirige as diretrizes da gestão escolar, através do diálogo com a comunidade escolar”.

Em relação ao abandono na escola, a diretora do CED Fercal, considera que existem diversas razões que conduzem o jovem a abandonar seus estudos. Dentre eles, destacam-se os fatores externos de natureza socioeconômica. Muitas vezes, jovens veem-se obrigados a optar por trabalhar em lugar de estudar, devido à necessidade de contribuir para o sustento da família. Segundo ela,

Os alunos necessitam trabalhar para ajudar em casa. E eles trabalham o dia todo e a noite tem que estudar. Porém chega um determinado momento eles

desistem. Entre setembro e outubro, lá para o quarto bimestre, eles desistem (Gestora do CED Fercal).

Outra causa que poderia ser um fator determinante para a ausência dos alunos das salas de aula, de acordo com a gestora do CED Fercal, seria a falta de mais horários disponíveis dos transportes escolares e a distância entre a residência dos alunos e a escola. Para ela: “no período noturno também tem o problema do transporte escolar, os alunos moram muito distante da localização da escola. E o último ônibus que passa aqui sai às 23 horas” (Gestora do CED Fercal).

Para a gestora, outra razão da causa do abandono seria a limitação da oferta dos diferentes níveis e modalidades de ensino nas escolas da região. Segundo ela, somente o CED Fercal que oferta o Ensino Médio na localidade e, por ele ser oferecido apenas no período da noite, os estudantes vão deixando de ir.

Aqui no período diurno são as séries finais do Ensino Fundamental, que corresponde o 6º ao 9º ano, e no período noturno é o Ensino Médio. E por ser a única escola que oferece o Ensino Médio da região e ofertado a noite, os alunos se afastam da escola. Começa uma quantidade x de alunos a deixarem de frequentar a escola. E, como eles trabalham durante o dia e a noite eles estudam, chega no segundo semestre vão, realmente, deixando de ir. Então, eu acho que o índice de abandono é determinado por esses fatores externos (Gestora do CED Fercal).

No CED Professor Carlos Mota, a gestora acredita também que o abandono envolve questões sociais. Conforme ela, “o abandono escolar envolve vários problemas sociais. Entre eles: a ausência da família; ausência do Estado; questões financeiras; dificuldade de locomoção, entre outros” (Gestora do CED Professor Carlos Mota).

Para formular ações que efetivamente contribuam para diminuição do abandono escolar, a gestora do CED Fercal afirma que faz uma busca ativa dos alunos que deixaram de frequentar a escola: “estamos fazendo a busca ativa. A gente liga, tem orientação educacional, temos o Coordenador que ajuda muito aqui a noite, que vai atrás dos alunos” (Gestora do CED Fercal).

Essa busca ativa, acontece também na gestão do CED Professor Carlos Mota, em conjunto outras práticas, segundo a gestora

Sempre tentamos orientar a família e o aluno que o abandono não é a melhor opção. Ou seja, fazemos todo um acompanhamento com os alunos, no qual desenvolvemos ações práticas com orientação aos alunos e aos pais, para estarem acompanhando o processo de ensino e aprendizagem dos filhos.

Quando percebemos que o aluno está faltando muito, procuramos saber o porquê, fazendo uma busca ativa dos alunos. Ademais, ocorre orientação familiar; participação dos alunos no serviço de orientação escolar; projetos que envolvam os alunos; gentileza gera gentileza; projeto horta; café literário. Foi elaborado, dessa forma, diversos projetos para que não houvesse mais o abandono escolar. E esses projetos são acompanhados e coordenados pela gestão (Gestora Professor Carlos Mota).

Desse modo, foi percebido através das entrevistas, que as gestoras atuam de forma similares para reduzir as taxas de abandono escolar. Fazendo uma busca ativa dos alunos que se afastaram, onde ocorre orientações visando o retorno desses alunos. E realizaram também projetos que chamam os estudantes a participarem ativamente das atividades escolares. Contudo, as características sociais dos estudantes contribuem para a diferenciação entre os níveis de abandono escolar das escolas. Dado que as dificuldades dos alunos do CED Fercal são mais atenuantes do que dos alunos do CED Professor Carlos Mota, em relação as dificuldades de locomoção, necessidades financeiras, pouca oferta de ensino.

Assim, a gestão, sozinha, não pode diminuir os índices de abandono, visto que as causas da exclusão do aluno são multifatoriais e as respostas a elas também precisam ser de diversas áreas. A gestão escolar pode influenciar, contribuindo para que haja transformações em sua forma de gerir.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa propôs a analisar comparativamente a influência da liderança do gestor escolar na redução do abandono escolar no CED Fercal e no CED Professor Carlos Ramos Mota. Para a escolha das instituições, foi preciso demonstrar o histórico de abandono escolar das escolas de ensino médio público do Distrito Federal, com a finalidade de encontrar duas unidades de ensino – uma que apresentasse o maior índice de abandono (CED Fercal) e outra com o menor (CED Professor Carlos Mota), para a realização da análise comparativa.

Em seguida, foi analisado, especificamente, o abandono no CED Fercal e no CED Professor Carlos Mota. O abandono no CED Fercal foi o que possuiu o maior índice de abandono escolar no período estudado. No ano de 2015, ele contabilizou 15,56%, aumentando para 34,18% no ano subsequente. Teve uma queda no ano de 2017 com 28,17%, no entanto continuou com o maior índice do ano. Em 2018, computou 34,01%. Mesmo com 0% no ano de 2019, a média da soma de todos os anos foi a mais proeminente. Por sua vez, o CED Professor Carlos Ramos Mota, apresentou os menores índices de abandono, atingindo 0% em todos os anos analisados.

Após examinar o histórico escolar nas escolas escolhidas, foi possível identificar e analisar comparativamente a atuação da gestão escolar das instituições. Em que as gestoras atuam no combate ao abandono escolar executando uma busca ativa dos alunos que se afastaram da escola. Além disso, há realização de projetos para o envolvimento dos estudantes nas práticas escolares. Como foi possível identificar na fala da gestora do CED Professor Carlos Ramos Mota: “ocorre orientação familiar; participação dos alunos no serviço de orientação escolar; projetos que envolvam os alunos”. Estes projetos, segundo as gestoras, auxiliam no combate ao abandono escolar.

A pesquisa identificou também que as características sociais dos estudantes contribuem para a diferenciação entre os níveis de abandono escolar das escolas. As dificuldades dos alunos do CED Fercal, quanto a locomoção, as necessidades financeiras, a pouca oferta de ensino, dentre outras, fazem com que mais alunos estejam afastados da escola, em relação ao CED Professora Carlos Mota, em que essas dificuldades são menos atenuadas.

Concluiu-se que a gestão influencia na diminuição do índice de evasão, visto que o gestor atua de maneira a contribuir para que haja transformações a partir da sua forma de gerir, na construção de uma escola mais integrativa, com o apoio da comunidade escolar. Contudo, as causas da exclusão do aluno são multifatoriais e as respostas a elas também precisam ser de diversas áreas.

Assim, os objetivos da pesquisa foram alcançados, uma vez que demonstrou o histórico nas escolas do Distrito Federal; analisou as situações de abandono nas unidades escolhidas; e identificou e analisou comparativamente a atuação da gestão escolar nas duas escolas.

O presente trabalho contribui para compreender a influência dos/as gestores/as frente ao combate contra o abandono escolar. E tem o intuito de atrair a atenção para o tema e contribuir para a descoberta de novas hipóteses de gestão. Além disso, contribuir para a área de educação e gestão escolar.



## REFERÊNCIAS

BASS, B. M. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications**. 4.ed. New York: Free Press, 2008.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 26 ago. 2020.

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Notícias. Censo Escolar 2018. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_basica/censo\\_escolar/apresentacao/2019/apresentacao\\_coletiva\\_censo\\_escolar\\_2018.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_basica/censo_escolar/apresentacao/2019/apresentacao_coletiva_censo_escolar_2018.pdf). Acesso em: 15 ago. de 2020.

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Notícias. Censo Escolar 1998. Informe estatístico do MEC revela melhoria do rendimento escolar. Aprovação escolar cresce, enquanto diminuem o abandono e a reprovação. Disponível em: [http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset\\_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/informe-estatistico-do-mec-revela-melhoria-do-rendimento-escolar/21206](http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/informe-estatistico-do-mec-revela-melhoria-do-rendimento-escolar/21206). Acesso em: 10 jun. de 2020.

BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, DF.

BRASIL. Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. **Portaria nº 33, de 12 de fevereiro de 2020**. Brasília, 2020.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão Escolar e Docência**. Coleção pedagogia e educação. São Paulo: Paulinas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Disponível em: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWVpbnxlc3R1ZGFudGVkb3JhdXNqdHxneDo2NDIyMGNkNzA3YTU5NmU>> Acesso em: 10 jul 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em: <https://profeltonorris.files.wordpress.com/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>>. Acesso em: 21 jul 2020.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. In: Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2010.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 18, n. 2, 2002.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (orgs). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromisso. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. **Proposta Pedagógica CED Fercal**, 2019. Disponível em: <  
[http://www.educacao.df.gov.br/wp-content/uploads/2020/07/pp\\_ced\\_fercal\\_sobradinho.pdf](http://www.educacao.df.gov.br/wp-content/uploads/2020/07/pp_ced_fercal_sobradinho.pdf)> Acesso em: 11 out 2020.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. **Proposta Pedagógica CED Professor Carlos Mota**, 2019. Disponível em: <  
[http://www.educacao.df.gov.br/wp-content/uploads/2020/07/pp\\_ced\\_carlos\\_mota\\_sobradinho.pdf](http://www.educacao.df.gov.br/wp-content/uploads/2020/07/pp_ced_carlos_mota_sobradinho.pdf)> Acesso em: 11 out 2020.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GOHN, Maria da Glória Marcondes. **Educação não-formal e o educador social: atuação no desenvolvimento de projetos sociais**. São Paulo: Cortez, 2010.

GUERRERO, Omar. **Principios de Administración Pública**. Santa Fe de Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, 1997. Disponível em: <  
<https://www.upq.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-6-Principios-de-la-Admon-Publica.pdf>> Acesso em: 21 jul 2020.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Informe estatístico do MEC revela melhoria do rendimento escolar, 1998. Disponível em: [http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset\\_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/informe-estatistico-do-mec-revela-melhoria-do-rendimento-escolar/21206](http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/informe-estatistico-do-mec-revela-melhoria-do-rendimento-escolar/21206). Acesso em: 14 abr 2020.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. Goiânia: alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa. A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática. **Revista Gestão em Rede**, n. 3, p. 13-18, 1997.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Editora Vozes Limitada, 2017.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Editora Vozes Limitada, 2012.

MACHADO, Márcia Rodrigues. **A evasão nos cursos de Agropecuária e Informática/nível técnico da Escola Agrotécnica de Inconfidentes-MG (2002 a 2006)**. 2009, 136 p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Educação da Universidade de Brasília-UnB, 2009.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018.

OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende. **Interesse público, gestão pública e gestão social: significados e conexões**. 2012. 141 p. Tese (Doutorado). Lavras: Programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras, 2012.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Em busca de uma ressignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 2, p. 18-41, 2016.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, v. 36, n. 3, p. 763-778, 2010.

PARSONS, Talcott e colaboradores. **Papel e sistema social**. In CARDOSO, Fernando H. e IANNI, Octavio. Homem e sociedade: leituras básicas de sociologia geral. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1977.

PELISSARI, Lucas Barbosa. **O fetiche da tecnologia e o abandono escolar na visão de jovens que procuram a educação profissional técnica de nível médio**. 2012. 225 p. Dissertação (Mestrado). Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

PEREIRA, José Roberto. **Gestão pública**. In: BOULLOSA, Rosana de Freitas (org.). Dicionário para a formação em gestão social. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 77-79.

REBUGHINI, Paola. **A comparação objetiva de objetos complexos e os efeitos da reflexividade** In: Melucci, Alberto. Por uma sociologia reflexiva; pesquisa qualitativa e cultural. Tradução de Maria do Carmo Alves Bonfim. Petrópolis. Rio de Janeiro. Vozes, p. 237-261, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIFFEL, S. M.; MALACARNE, V. **Evasão escolar no ensino médio**: o caso do Colégio Estadual Santo Agostinho no município de Palotina, PR, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. Disponível em: [https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins\\_2009\\_livro\\_comportamento\\_organiz.pdf](https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf)> Acesso em: 10 jul 2020.

RODRIGUES, Marilucia Menezes; SANTOS, Cleide de Oliveira Falbo. Gestão educacional: inovações, limites e possibilidades. **Acta Scientiarum. Education**, v. 33, n. 1, p. 119-137, 2011.

SOARES, Tufi Machado et al. Fatores associados ao abandono escolar no ensino médio público de Minas Gerais. **Educação e Pesquisa**, v. 41, n. 3, p. 757-772, 2015.

SOUZA, Ângelo Ricardo De. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação**, v. 17, n. 49, p. 159-174, 2012.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Roteiro de entrevista semiestruturada**

#### **A) Entrevista aplicada às gestoras do CED Fercal e do CED Professor Carlos Mota**

- 1 – Há quanto tempo você atua como gestora nesta escola?
- 2 – O que você entende por abandono escolar?
- 3 – Como você vê a gestão da escola?
- 4 – Como você classifica a gestão escolar praticada por você na escola?
- 5 – Qual é o perfil de um gestor escolar para você?
- 6 – Você se sente um líder na gestão?
- 7 – Quem é você como líder de uma escola?
- 8 – A gestão escolar tem alguma ação concreta em relação a superação do abandono escolar?